

# **LA POLÍTICA DE FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS**

Rafael Jiménez Asensio

Eugenia Revilla Esteve

Joan Solanes Mullor

(Universitat Pompeu Fabra)

## **SUMARI:**

### **PRESENTACIÓ**

#### **I.- FORMACIÓ DE FUNCIONARIS I FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS**

- A. Introducció
- B. Aproximació a alguns conceptes de formació com a pressupòsits d'aquest treball
- C. Notes sobre la formació de funcionaris i del personal directiu públic en la tradició legislativa espanyola
- D. La formació de funcionaris en la Llei de Mesures per a la reforma de la funció pública: l'omissió de la figura del directiu públic
- E. La formació en l'Informe de la Comissió per a l'Estudi i Preparació de l'EBEP i el seu reflex posterior en la Llei 7/2007, de 12 d'abril. Especial referència al personal directiu públic

*1.- La formació d'empleats i directius públics en l'Informe sobre la Comissió per a l'Estudi i Preparació de l'EBEP*

*2.- L'EBEP i el canvi de paradigma en la gestió de persones en l'àmbit de l'ocupació pública. El paper central de la política de formació d'empleats i directius públics en el nou model*

#### **II.- ALGUNS EXEMPLES DE FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS EN EL CONTEXT COMPARAT**

#### **III.- PROGRAMES DE FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS A ESPANYA: ALGUNES EXPERIÈNCIES I UNA VALORACIÓ DE CONJUNT**

- A. Introducció**
- B. La formació de directius públics en l'Administració General de l'Estat**
- C. Els programes de formació de directius públics en les Comunitats Autònomes: visió general i valoració de conjunt**
- D. La formació de directius públics en l'àmbit local: una breu referència**
- E. Breu referència als programes de formació de la direcció pública impartits per les Escoles de Negocis**
- F. Una breu valoració final dels programes de formació de la direcció pública a Espanya**

#### **IV.- LA POLÍTICA DE FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS A ESPANYA: MARC CONCEPTUAL I PROPOSTES DE DESENVOLUPAMENT**

- A. Breu anàlisi del marc institucional en el qual es desenvolupa la política de formació de directius públics**
- B. Tipologia de la formació de directius públics**
- C. L'arquitectura interna dels programes de formació de la direcció pública: algunes propostes**

*1.- Introducció*

*2.- Competències directives i formació de directius públics*

*3.-Tipologia base de competències directives per tal d'articular un programa de formació de directius públics*

*4.- Aspectes metodològics i altres qüestions (professorat, coordinació, etc.)*

#### **CONCLUSIONS (DOCUMENT DE SÍNTESI)**

#### **RESUM**

#### **ANNEX I. LA FORMACIÓ DE LA DIRECCIÓ PÚBLICA EN EL MÓN: ALGUNS EXEMPLES**

#### **ANNEX II. LA FORMACIÓ DE LA DIRECCIÓ PÚBLICA A ESPANYA**

## PRESENTACIÓ

Aquest estudi té com objecte analitzar la política de formació de directius públics en les diferents administracions públiques espanyoles (millor dit, *les polítiques* de formació de directius públics, ja que les solucions, tal com es veurà, són heterogènies).

Certament, des de finals de la dècada dels vuitanta i primers anys de la dècada dels noranta del segle passat, s'han multiplicat en les administracions públiques espanyoles els programes de formació de directius públics. La influència, sens dubte, de les doctrines del *New Public Management* durant aquest període va incidir amb força en la posada en escena d'aquests programes.

En efecte, els processos de modernització impulsats en aquests anys van calar amb força en algunes de les nostres organitzacions públiques i van començar a posar en relleu la importància que la figura del directiu públic té en el desenvolupament de l'organització i en la fixació d'objectius i obtenció de resultats.

El descobriment de la figura del *manager* en el sector públic no va venir, però, acompanyat de la necessària institucionalització efectiva de la figura en les nostres estructures político-administratives. Aquest és un dèficit que marcarà l'agenda de la tardana implantació entre nosaltres de la figura del directiu públic professional, però que no serà impediment perquè en l'àmbit de les administracions públiques espanyoles durant aquests anys es posin en marxa innumbrables programes de formació de directius públics.

Així, tal com es veurà, bona part de les administracions públiques espanyoles es van llançar a dissenyar i executar un gran nombre de programes de formació de directius, però òbviament com a polítiques formatives s'allunyaven, normalment, de les necessitats institucionals reals de les organitzacions públiques. Però tot i així, l'Administració de l'Estat, les Administracions Autonòmiques i, en menor mesura, les Administracions Locals, han desenvolupat durant el final del segle XX i la primera dècada d'aquest segle XXI una sèrie d'accions formatives dirigides a un encara indeterminat personal directiu.

Ens centrarem en aquestes limitacions institucionals més endavant, però en aquests moments interessa únicament explicar, a grans trets, quin és l'íter que s'ha seguit per elaborar el present estudi. En efecte, el present treball parteix de l'anàlisi d'un tema de gran importància estratègica en qualsevol organització, com és la formació de directius. Si aquesta organització s'enquadra en el sector públic, la importància estratègica de la formació de directius no decau en cap cas, únicament, tal com es dirà, cal emmarcar aquesta política formativa en un entorn institucional molt singular, sens dubte diferent i allunyat a l'entorn de l'empresa privada.

Per afrontar amb èxit l'anàlisi d'aquest problema seguirem el següent esquema.

En primer lloc, es realitzaran unes consideracions de caràcter general sobre la formació de funcionaris i, particularment, sobre la formació de directius públics, tant des de la perspectiva diacrònica com des d'un enfocament més conceptual. L'objecte d'aquest capítol és enquadrar la formació de directius públics dins de la política de formació de la funció pública en general, encara que subratllant en tot moment la seva pròpia autonomia funcional.

En la segona part d'aquest treball, molt breu en el seu desenvolupament, s'aportaran alguns exemples de sistemes comparats de formació de directius públics, sent plenament conscients que les solucions institucionals de configuració de la direcció pública (o del *senior civil service*) són molt diferents en cada país i en funció dels diferents models d'Administració Pública. L'única pretensió d'aquesta breu anàlisi és que aquests models comparats puguin servir de punt de comparació respecte a les experiències dutes a terme a Espanya, però modulant en tot cas el seu impacte ja que cada sistema de direcció pública (i òbviament cada política de formació de directius) obeeix a necessitats intrínseques pròpies de cada model. A aquest efecte, s'analitzen alguns models de formació de directius i es contrasten els programes amb la documentació que apareix en l'Annex I d'aquest treball.

La tercera part del treball té per objecte dur a terme un ràpid recorregut pels diferents programes de formació de directius públics que actualment s'estan impartint en les Administracions públiques

espanyoles. És important subratllar que no es tracta d'una anàlisi exhaustiva, sinó d'una selecció de casos (possiblement els més rellevants o, almenys, dels més rellevants). Aquesta anàlisi es recull en l'Annex II d'aquest treball, i en el cos de l'estudi únicament destacarem alguns elements distintius d'aquests models de formació de directius tal com es duen a terme en diferents administracions públiques o, fins i tot, en algunes Escoles de Negocis. La idea fonamental d'aquest apartat és que ens sigui d'utilitat per afrontar l'anàlisi de la part final d'aquest treball, que pretén ser molt més propositiva que descriptiva (o de diagnòstic).

En efecte, la quarta part d'aquest treball és, sens dubte, la part central del mateix, ja que es pretén fer front a un assaig de conceptualització sobre com s'ha de dur a terme una política de formació de directius públics en les administracions públiques espanyoles partint de la base, però, de les limitacions institucionals i dels condicionaments fàctics actualment existents.

A aquest efecte, es desenvoluparà aquest capítol a través dels següents punts:

- a. Anàlisi del marc institucional en el qual s'insereix la direcció pública: direcció pública superior i direcció pública bàsica, posant especial èmfasi en la diferenciació entre els dos nivells directius i connectant el segon d'ells amb la carrera professional i el sistema de provisió de llocs de treball en l'alta funció pública (alta ocupació pública).
- b. Tipologia de formació de directius públics a través d'un procés diacrònic, és a dir, *abans* que el directiu assumeixi les seves funcions (formació pre-directiva), *en el moment en què s'accedeix* a l'exercici de funcions directives (formació d'acollida o d'accés), *formació en carrera o en el desenvolupament de funcions directives* (formació de desenvolupament de competències directives), i, en fi, altres models formatius (com pot ser la formació individualitzada, el *coaching*, *monitoring*, etc.).
- c. L'arquitectura interna dels programes de directius públics. En aquest apartat es pretenen conceptualitzar una sèrie d'importants elements a l'entorn de com s'han de dissenyar els

programes de directius públics (el model formatiu basat en competències directives i les estructures dels continguts formatius adaptats a aquestes exigències), la metodologia docent en els programes de formació de directius, la direcció acadèmica dels programes i la secretaria tècnica, el professorat i les competències que han d'acreditar, l'avaluació del programa, l'avaluació del professorat i l'avaluació dels assistents, així com l'avaluació de la transferència del coneixement.

- d. La formació presencial, semi-presencial o virtual (formació *on-line*). És possiblement un dels temes oberts més importants a l'hora de definir expressament el tipus de formació de directius que necessita cada organització.
- e. I, en definitiva, unes reflexions finals sobre els models d'institucionalització de la direcció pública, que superin les limitacions derivades del model existent en aquests moments.

En cinquè lloc, es formularan una sèrie de conclusions o document de síntesi en el qual es reflectirà l'objecte de la recerca realitzada i els principals resultats obtinguts. Amb aquest apartat es donarà per tancat el present treball.

## **I.- FORMACIÓ DE FUNCIONARIS I FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS**

### **A. Introducció**

No deixa de sorprendre que entre l'abundant literatura que s'ha produït després de la publicació de la Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut de l'Empleat Públic, amb prou feines s'hagi prestat atenció a la "formació d'empleats públics" i menys encara a la formació de directius públics professionals. De fet, llevat error o omissió per part nostra, no existeixen treballs monogràfics que s'hagin ocupat d'aquesta important matèria. És relativament fàcil trobar múltiples reflexions sobre l'accés a l'ocupació pública, la carrera professional, el sistema retributiu, la negociació col·lectiva o, en fi (sense ànim d'exhaustivitat), sobre els drets i deures dels empleats públics. La formació, en canvi, tot i estar present en aquestes anàlisis, no ha deixat de rebre una atenció marginal i, en tot cas, instrumental

davant el tractament de moltes altres institucions i categories pròpies del nostre règim d'ocupació pública.

Aquest relatiu abandonament no ha de sorprendre, ja que habitualment la formació de funcionaris públics, en la concepció tradicional, ha estat objecte de poques anàlisis específiques.<sup>1</sup> Menys atenció ha merescut, fins i tot, la formació de directius públics, tal com es veurà. No obstant això, tots els estudiosos d'aquesta matèria coincideixen a l'hora d'afirmar la importància intrínseca que la formació té sobre la gestió de recursos humans en les Administracions Públiques.<sup>2</sup> Aquesta importància, com veurem amb deteniment, s'incrementa per la concepció de la formació com a eina central de gestió de persones en el nou model de gestió derivat de l'EBEP.

---

<sup>1</sup> Sí que és cert, però, que en el procés de reforma administrativa i de la funció pública que es va dur a terme durant finals de la dècada dels cinquanta i primers anys de la dècada dels seixanta del segle passat, la formació de funcionaris públics sí que va ser objecte de nombroses anàlisis doctrinals. Vegis, per exemple: AA.VV, *Coloquio internacional sobre formación de funcionarios*, Madrid, 1960; S. ROYO VILLANOVA, "La formación de los funcionarios públicos", RAP, núm. 2; F. GARRIDO FALLA, "El Derecho Administrativo y la formación de los funcionarios públicos", Documentación administrativa núm. 32-33; del mateix autor, "Los funcionarios públicos y los estudios de Administración Pública", Documentación administrativa núm. 41; A. GARCÍA TREVIJANO, "El Derecho Administrativo y la formación de los funcionarios públicos", Documentación administrativa núm. 34. Més recentment, L. PAREJO ALFONSO, "La formation du fonctionnaire dans un Etat Social de droit", Revue Française d'Administration Publique núm. 38. En tot cas, aquesta (relativa) proliferació d'estudis sobre la formació de funcionaris s'ha d'enquadrar, com dèiem, en el context de la reforma administrativa de la dècada dels seixanta, moment en el qual l'Administració Pública comença a assumir noves funcions i els reptes de capacitació dels seus funcionaris públics comencen a adquirir un cert protagonisme.

<sup>2</sup> Vegis, per tots, M. VILLORIA MENDIETA i E. DEL PINO MATUTE, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Tecnos, Madrid, 3ª edició, 2009, pp. 434 i ss.

No hi ha dubte que la política de formació d'empleats públics és molt rellevant en l'Administració Pública. I tampoc hi ha dubte que aquesta política és una mena de subsistema de la política de gestió de persones en aquestes organitzacions públiques. Però aquesta rellevància es veu incrementada, tal com es dirà, en l'actual societat del coneixement, on els canvis normatius, econòmics, socials, de gestió i tecnològics són summament accelerats. Un complex quadre de fenòmens converteixen, efectivament, la formació en una necessitat objectiva en una societat en permanent estat de canvi. Entre ells trobem fenòmens ja coneguts (i alguns ja antics) com per exemple els canvis incessants en els marcs normatius, la multiplicació de nivells normatius i els canvis constants i permanents de les regles que regulen els diferents sectors públics, les transformacions econòmico-financeres i, tal com ens trobem actualment, les modificacions radicals de context amb la crisi econòmica com a premissa i la crisi fiscal com a conseqüència, els profunds canvis socials, que es plasmen en molts fenòmens però que entre nosaltres incideixen principalment en els canvis de l'estructura demogràfica i social, així com del "paisatge" de les nostres ciutats com a conseqüència de la immigració, les exigències i reptes mediambientals, la irrupció i consolidació de les tecnologies de la informació i de les comunicacions, així com un llarg etcètera de complexos fenòmens que es situen principalment en un món globalitzat en el qual les administracions públiques, com institucions que són, competeixen entre si.

Si les exigències formatives en general són òbvies en aquests moments en tot allò que fa referència a la funció pública, ho són encara més pel que fa al personal directiu de les administracions públiques. No hi ha dubte, tal com es dirà, que la direcció pública és un espai estratègic en qualsevol administració pública, de manera que reforçar les competències directives d'aquest personal directiu es converteix, així mateix, en una decisió de caràcter estratègic. En efecte, les organitzacions públiques han de proveir als seus directius d'una formació que impliqui una adaptació contínua als canvis de l'entorn, que sigui així mateix flexible, oberta, progressiva en continguts, així com actualitzada en mitjans i rigorosa amb les característiques de l'aprenentatge.



Tot aquest complicat quadre de situació, succintament exposat, indica una necessitat objectiva i permanent de satisfer una demanda incessant i creixent de formació per part dels empleats públics, i dels directius públics, ja que els coneixements adquirits per aquests, en la seva major part, caduquen amb celeritat i en bona mesura esdevenen ràpidament inservibles per fer front als objectius i tasques que té el nostre sector públic. No es tracta, per tant, d'un impacte sobre allò que fa l'Administració (que també), sinó especialment sobre com ho fa. Aparentment les funcions segueixen incòlumes, però les tasques (o, si es prefereix, com s'exerceixen aquestes funcions) estan patint processos de canvi constant amb fortes exigències d'adaptació dels nostres empleats públics i directius públics, que a més aniran creixent gradualment.

La formació és una eina de gestió de naturalesa "transversal". I aquesta és una idea sobre la qual tornarem més endavant. Però ara ens interessa simplement destacar que a aquesta transversalitat de la formació se li afegeix una innegable "instrumentalitat" amb relació a la resta de polítiques de gestió de persones. Expressat en termes més precisos: la formació d'empleats públics i de directius públics té manifestacions plurals en la política de gestió de persones de les administracions públiques. Per només portar a col·lació alguns exemples, en alguns casos la formació es connecta amb l'accés, en altres amb la carrera professional, o en altres ocasions amb l'avaluació de l'acompliment i, en definitiva, hi ha moments en els quals la formació es relaciona directament amb els procediments de provisió de llocs de treball. En l'àmbit dels directius públics, tal com es veurà, cal diferenciar, però, entre dos nivells de direcció pública, ja que la formació del nivell directiu bàsic s'assembla molt pel que fa als continguts a la existent en l'alta funció pública, ja que el directiu ocupa llocs de comandament en aquestes organitzacions que, normalment, formen part de l'estructura burocràtica ordinària de les Administracions Públiques.

I és aquí, efectivament, on el recurs a "la trampa" és molt senzill: com anem a posar en marxa una nova concepció integral de la política de formació d'empleats públics i, en el nostre cas, de directius públics -es poden preguntar molts gestors o, fins i tot, polítics- si encara no s'han activat els instruments d'innovació de les polítiques

de personal de l'EBEP com ara la carrera professional, l'avaluació de l'acompliment o el model de directiu públic professional?

En fi, es poden buscar una i mil excuses, però que no s'hagin aprovat les lleis de "Funció Pública" a les quals es refereix la disposició final quarta de l'EBEP no significa, en cap cas, que una administració pública (o un determinat nivell de govern) no pugui posar en marxa sistemes d'avaluació de l'acompliment, models de carrera professional o de directius públics professionals en les seves respectives organitzacions. És cert que tindran les limitacions derivades de la "reserva de llei", ja sigui formal o material, però exceptuant aquestes, el camp de joc que queda per al desenvolupament directe del propi Estatut Bàsic de l'Empleat Públic és, tot i els equívocs i situacions d'incomprensió que aquesta opció suscita, molt ampli.<sup>3</sup> Res impedeix que, per tant, una determinada Administració Pública racionalitzi la seva política de personal tenint en compte els principis (i aquelles regles d'aplicació directa) derivats del propi EBEP.

La "nova" política de formació d'empleats públics i de directius públics pot, en conseqüència, començar a impulsar-se perfectament des d'ara mateix i, fins i tot cal dir que, com més tard s'impulsi més condicionarà directament la posada en marxa ("a ple rendiment") de la resta de polítiques de gestió de persones que impliquin o reforcin aquest "canvi de paradigma" en l'ocupació pública.

### **B. Aproximació a alguns conceptes de formació com a pressupòsits d'aquest treball**

Evidentment la formació que aquí interessa centra la seva atenció en "els directius públics", però no és de rebuig constatar que bona part de les reflexions que aquí es contenen (almenys en aquesta primera part) faran referència més aviat a la "formació de funcionaris

---

<sup>3</sup> Aquesta aplicació directa de l'EBEP, sense perjudici del seu desenvolupament pel legislador "de desenvolupament", es manté, de forma convincent, en l'Informe elaborat per una Comissió de l'Ajuntament de Madrid: *Estudio sobre el Estatuto del Empleado Público*, Ayuntamiento de Madrid/Thompson Aranzadi, Madrid, 2008, pp. 13 i ss.

públics”, ja que no en va aquesta ha estat la idea-força dominant durant bona part de l'evolució de les nostres Administracions Públiques i, especialment, del nostre dret de la funció pública. La formació de directius públics, al marge del precedent de la Llei de Funcionaris Civils de 1964 (al qual ens referirem més endavant), ha estat pràcticament absent com a “política de formació pròpia” en les nostres Administracions Públiques, encara que - tal com dèiem - a partir de determinat moment històric (finals de la dècada dels vuitanta) la formació de directius s'incardina com una mena de subprograma dins de la política general de formació de funcionaris de les diferents Administracions Públiques.

En poques paraules, i amb les imprecisions que allò que no es matisa pot oferir, hi ha dues grans maneres d'entendre la formació dels empleats públics en general i dels directius públics en particular: la primera, porta cap a *la formació com acreditació de competències*, mentre que la segona la podem enquadrar en la línia de *la formació i l'anàlisi de llocs de treball*. Sobre la primera d'elles (la formació per competències) ens aturarem en una fase posterior d'aquest treball. No se'ns escapa, en tot cas, que aquesta distinció és fortament esquemàtica i que les dues modalitats poden ser complementàries, com a mínim la segona amb la primera (encara que també la primera amb la segona), però a efectes expositius pot ser oportú enunciar-les i, en certa mesura, diferenciar-les.

La formació com acreditació de competències, o expressat en termes més correctes “la formació per competències”, s'enquadra dins d'aquesta línia d'actuació estratègica en matèria de política de recursos humans que ve representada per la “gestió per competències”.<sup>4</sup> En el camp de la formació, que és el que ara ens interessa, es pot considerar que aquest tipus de formació pretén identificar i acreditar quines són les competències necessàries per al desenvolupament amb èxit de les funcions i tasques d'un lloc de

---

<sup>4</sup> Sobre aquesta qüestió, vegis: M. C. NOGUER PORTERO i N. GUZMÁN VALVERDE, *La gestió dels recursos humans per competències: una experiència municipal*, Escola d'Administració Pública de Catalunya, Barcelona, 2007.

treball (és a dir, el conjunt de coneixements, destreses, aptituds i actituds que ha de disposar un empleat públic).

D'altra banda, la formació emmarcada en la política d'anàlisi de llocs de treball té algunes diferències de concepció, aparentment menors, però no per això poc importants. Fa ja alguns anys Gorriti i Toña, en un important treball, van intentar definir quin era el paper de la formació en un model d'ocupació pública basat en la racionalització de llocs de treball.<sup>5</sup> Aquest paper va ser, posteriorment, confirmat - en relació amb la formació dels empleats públics, no amb la de directius - per mitjà d'un decret del Govern Basc en el qual es definia de forma precisa què s'entenia per formació. En aquests termes s'expressa el citat Decret del Govern Basc: "S'entén per formació l'aprenentatge planificat per a l'adquisició, retenció i transferència de coneixements, destreses i valors que millorin el servei públic i el desenvolupament professional del personal al qual es refereix l'àmbit d'aplicació d'aquest Decret".<sup>6</sup>

Possiblement no es repari en les diferències substantives existents entre els dos models, sobretot en l'àmbit de la projecció d'aquesta formació, ja que el model de formació per competències pivota necessàriament sobre "la persona" (l'empleat públic o el directiu públic), ja que no s'ha d'oblidar que les competències sempre són de la persona, mentre que el model de formació enquadrat en l'anàlisi de llocs situa el focus d'atenció en "el lloc de treball" i, més precisament, en com es projecta aquesta formació sobre l'acompliment del lloc (encara que també es pugui desplegar sobre l'acompliment contextual, tal com es dirà). Allò que és important en aquest cas és el perfil del lloc directiu o del lloc de treball que ha d'exercir un empleat públic.

---

<sup>5</sup> M. GORRITI BONTIGUI i F. TOÑA GÜENAGA, "El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco", *Presupuesto y Gasto Público* NÚM. 41, 2005.

<sup>6</sup> Vegis el Decret 30/2008, de 19 de febrero, de criterios generales de la planificación i organització de la formació del personal de la Administración General de la Comunitat Autònoma d'Euskadi i els seus Organismes Autònoms (BOPB de 27 de febrer de 2008).

És veritat, tal com es deia, que tots dos models no són exclusius ni excloents, i fins i tot poden tenir unes dosis raonables de complementarietat, ja que el primer d'ells es projecta principalment sobre l'àmbit de la gestió de persones, mentre que el segon ho fa sobre el lloc de treball. Però això no impedeix reconèixer que el primer model no pot oblidar el lloc de treball com a base de l'organització i el segon tampoc pot prescindir (ja que de fet forma part de la seva definició) de l'acompliment del lloc (un àmbit que correspon a la gestió de persones). Però, tot i així, les construccions conceptuals de les polítiques formatives sobre un o altre model poden convertir-se en determinades hipoteques en la manera d'aplicar aquestes polítiques a cada supòsit organitzatiu. Tornarem més endavant sobre aquesta idea.

De tota manera, en les següents línies utilitzarem, alternativament o complementàriament, ambdues nocions de formació, encara que personalment la segona d'elles ens ofereixi una major solidesa en tant que és capaç d'incorporar en el seu si les característiques essencials de la primera. No obstant això, cal subratllar que, quan s'apliqui el model en qüestió als directius públics, l'aplicabilitat del model de competències directives en la formació d'aquest nivell estratègic de l'Administració Pública ens serà, sens dubte, de gran utilitat.

Des d'una perspectiva més centrada en la gestió de persones en el sector privat, s'ha aportat una noció de formació que també ens pot ser de certa utilitat als nostres efectes, ja que es posa l'accent en la formació *com a procés* que té per objecte reforçar determinades competències de les persones cridades a dirigir una organització. Pérez Mateos la defineix d'aquesta manera: "Formació (...) és un procés sistemàtic i planificat que té la intencionalitat de produir canvis permanents en coneixements, habilitats i actituds i que ha de preveure un sistema de control per assegurar que els objectius que fixa siguin acomplerts".<sup>7</sup> Les tres idees centrals d'aquesta definició - que poden ser-nos d'utilitat més endavant - són: a) la formació com

---

<sup>7</sup> Vegis A. PÉREZ MATEOS, "De la formación presencial al *e-learning*", a *Formación de Directivos. Evolución y nuevos retos de los modelos formativos*, Pearson, Madrid, 2010.

a procés, b) la formació com a reforçament permanent de les competències professionals o personals, i c) la formació com un mitjà per assolir determinats objectius (transferència de coneixements o destreses al lloc de treball).

### **C. Notes sobre la formació de funcionaris i de personal directiu públic en la tradició legislativa espanyola**

Si es realitza un succint examen de la legislació espanyola en matèria de funció pública des del segle XIX fins a l'actualitat, es podrà concloure que la formació de funcionaris públics ha tingut un reflex marginal en aquesta evolució normativa. Encara és més sorprenent l'absència de qualsevol referència al personal directiu, ja que aquest com a tal no aconsegueix individualitzar-se - encara que de forma molt limitada temporalment - fins a la Llei de Funcionaris Civils de 1964.

Certament, en la major part d'aquest quadre normatiu la formació de funcionaris públics ha incidit únicament en l'àmbit de la formació prèvia o en els requisits de titulació acadèmica per a l'ingrés en una determinada categoria o en un cos específic. Això ha estat així, per exemple, tant en el Decret de Bravo Murillo de 1852 com en l'Estatut de Maura de 1918, així com en les lleis departamentals de principis del segle XX, però en aquesta normativa no s'ha posat mai èmfasi en la política de formació dels funcionaris públics com un dels elements centrals del model de funció pública dissenyat, que girava a l'entorn exclusivament de l'accés a la categoria, cos o escala corresponent, i, com a molt, en la regulació addicional d'un sistema de provisió de llocs de treball. Res es deia, per tant, sobre la formació de funcionaris y menys encara dels directius públics.

En qualsevol cas, cal tenir en compte que tampoc en l'àmbit comparat la formació de funcionaris era, en principi, una necessitat objectiva en aquells moments en els diferents Estats que havien construït un sistema de funció pública. És veritat que, no obstant això, en alguns "cossos especials" de la funció pública la formació apareix ja des del principi molt vinculada amb les exigències d'accés (per exemple, en els cossos d'enginyers), però normalment la irrupció

en escena d'allò que actualment coneixem com "escoles de formació de funcionaris" trigaria a fer-se efectiva.

De fet, per exemple, a França l'aparició de les primeres escoles de funcionaris data del segle XIX, però - encara que amb precedents que ara no cal esmentar - la creació de l'ENA (Escola Nacional d'Administració), paradigma del model "d'escola de funcionaris d'elit", no es porta a terme - com és ben sabut - fins el 1945, any en el qual va ser creada per Michel Debré, ministre del president De Gaulle.<sup>8</sup> Ja en el segle XIX hi ha precedents d'aquesta formació de les elits del sistema polític administratiu francès amb la instauració d'una Escola el 1870 i amb la creació dels Instituts Politècnics que seran una pedrera inesgotable de quadres professionals tècnics i de comandament en l'Administració francesa. Però, sens dubte, a França tindrà gran importància l'aparició dels Instituts de Ciències Polítiques (*Sciences Po*), que seran els estudis que preferentment cursaran les elits franceses per poder ingressar més tard a l'Escola Nacional d'Administració.

A la llum d'aquest model "ENA", i molt possiblement sense entendre adequadament el seu sentit i finalitat en l'estructura corporativa francesa, neixen a Espanya, durant el període tecnocràtic del franquisme a finals de la dècada dels cinquanta i principis dels seixanta, primer el "Centre de Formació i Perfeccionament de Funcionaris" (que, amb aquest enunciat, apareixia en la Llei de Funcionaris Civils de 1964), posteriorment rebatejat com "Institut Nacional d'Administració Pública" (INAP), i en segon lloc l'Institut d'Estudis d'Administració Local (IEAL). L'INAP va ser inicialment

---

<sup>8</sup> Sobre l'ENA, per tots, vegis: M. C. KESSLER, *La politique de la haute fonction publique*, París, 1978; G. THUILLIER, *Regards sur la haute administration en France*, París, 1978; *L'ENA. Pouvoirs* núm. 80, París, 1997. Més recentment, vegis: B. STIRN, E CREPEY, *Le statut de l'Ecole National d'Administration*, París, 2004; Y. T. SILGOY, *Moderniser l'Etat: l'encadrement supérieur*, París, 2004. Un quadre complet del sistema públic de formació a França pot trobar-se en l'important Informe elaborat per una Comissió presidida per R. F. LE BRIS, *Propositions pour une réforme de la formation des agents de l'État*, La Documentation Française, París, 2009.

configurat com una escola de formació selectiva (d'alguns) cossos d'elit de l'Administració de l'Estat (els cossos generals) i el IEAL com una escola de selecció i formació dels cossos nacionals de l'Administració Local.

Però realment l'INAP no va aconseguir emular mai - ni de lluny - a la potent ENA francesa, ja que aquesta escola era un centre de formació d'elits i, per tant, on cursaven estudis abans del seu ingrés en els alts cossos de l'Administració francesa aquells funcionaris que posteriorment exercirien els llocs de comandament en l'Administració de l'Estat, en el sector públic empresarial francès i, fins i tot, en la mateixa empresa privada. L'INAP, com a molt, ha estat un centre de formació del qual han sortit, primer, els membres del Cos Tècnic d'Administració Civil (TAC), i, més tard, els membres del Cos Superior d'Administradors Civils de l'Estat. Encara que és cert que els membres d'aquests cossos pertanyien també a l'elit de l'Administració, i que molts d'ells van exercir funcions directives en l'Administració de l'Estat, i fins i tot en el si de l'activitat política, també ho és que aquesta condició de "cos d'elit" la van haver de compartir amb molts altres cossos especials de l'Administració, que gaudien d'indubtable poder (Advocats de l'Estat, Inspectors d'Hisenda, Inspectors de Treball, Cos Diplomàtic, Cos de Tècnics Comercials de l'Estat i d'Economistes de l'Estat, Cossos d'Enginyers, etc.).

Òbviament, la formació de tots aquests funcionaris pertanyents als cossos d'elit, i que molts d'ells exerciran funcions de responsabilitat directiva a l'Administració, no depenia de l'INAP. Aquesta és la gran diferència amb l'ENA, ja que d'aquesta escola surten nombrosos funcionaris que nodreixen (en funció del nombre de l'escalafó) diferents cossos d'elit de l'Administració francesa.

Per tant, durant el període franquista van emergir nombroses escoles de funcionaris públics de l'Estat adscrites a determinats cossos especials que sostreien la formació selectiva d'aquests funcionaris a l'Institut Nacional d'Administració Pública. I aquesta dada és senzillament reveladora, perquè mostra cruament les insuficiències que el model espanyol de funcionaris públics (així com de directius) arrossega en relació amb l'existent a França. Mentre que en aquest



país - tal com dèiem - la selecció dels cossos d'elit s'havia articulada a través de l'ENA i dels Instituts Politècnics (cossos d'enginyers), a Espanya l'INAP queda configurat com un centre de selecció i formació "residual" que únicament estén el seu àmbit d'aplicació al Cos Tècnic d'Administració Civil i als Cossos Tècnics d'Organismes Autònoms de l'Administració de l'Estat, mentre que la resta de cossos superiors de l'Administració de l'Estat són seleccionats i formats pels Ministeris respectius als quals s'adscriuen (Inspectors d'Hisenda, Economistes d'Estat, Cos Diplomàtic, etc.) i, en alguns casos, a través de cursos selectius en institucions dependents d'aquestes Ministeris (Institut d'Estudis Fiscals, Escola Diplomàtica, etc.).

Tot aquest disseny institucional tindrà serioses conseqüències sobre el model de formació de directius públics que finalment s'implanti, ja que aquest - tal com veurem - serà tributari (almenys en l'àmbit de l'Estat) d'un model fragmentat de formació d'elits, que constituirà una enorme hipoteca de la direcció pública en el si de l'Administració General de l'Estat en relació amb els cossos d'elit en la funció pública. En altres paraules: la direcció pública de l'Administració General de l'Estat troba la seva lògica explicativa (sobretot a partir de la Llei 6/1997, d'organització i funcionament de l'Administració General de l'Estat) en el funcionament dels cossos d'elit i en els seus espais (reservats) de poder.<sup>9</sup> Aquesta tendència, però, no serà la mateixa en les Administracions Autònòmiques, per l'escassa presència dels cossos d'elit al tractar-se d'unes administracions "de nova creació". I menys encara s'observa aquesta manera d'actuar en les administracions locals que, sense perjudici de l'existència dels cossos nacionals (ara funcionaris amb habilitació de caràcter estatal), la direcció pública està molt lluny (llevat d'algunes excepcions) d'adequar-se a paràmetres de professionalització efectiva.

L'únic avenç que es va produir durant aquests anys va consistir en el fet que la legislació general de funcionaris públics incorporés algunes referències puntuals a la formació de funcionaris públics, tant

---

<sup>9</sup> Sobre aquest tema, vejis el treball de L. MAESO SECO, "La cuestión directiva y el régimen jurídico del personal directivo AGE: Algunas ideas para la toma de decisiones en la materia", en *Directivos Públicos*, Grupo de Investigación de Empleo Público, INAP, Madrid, 2010.

a la formació com a part del procés selectiu com, de manera menys precisa, a la formació contínua (anomenada, en aquells moments, "perfeccionament"). En efecte, la Llei de Funcionaris Civils de 1964 es referia en diversos dels seus passatges a la formació de funcionaris públics i, fins i tot, regulava, per primera vegada, la creació d'un Diploma de Directius que s'obtenia per mitjà de la superació de cursos de formació impartits per l'INAP, als quals només podien accedir els membres pertanyents al Cos Tècnic d'Administració Civil de l'Estat. No cal dir que aquest objectiu es va veure plenament frustrat precisament per falta d'un disseny coherent en el seu plantejament, ja que en aquells moments els cossos generals de l'Administració de l'Estat amb prou feines representaven poc més del 8 per cent del total de funcionaris. Apartar de l'accés al Diploma Directiu als cossos d'elit va tenir, com és obvi, una resposta frontal i immediata d'aquests cossos que va fer fracassar aquest intent inicial de configuració d'una estructura directiva en el si de l'Administració espanyola.

Per tant, el punt d'inflexió en el procés de configuració del paradigma (actualment vigent en bona mesura) del sistema de formació de funcionaris i, en allò que ara ens interessa, de directius públics, es situa a partir de la dècada dels seixanta del segle passat, moment en el qual neixen aquestes institucions de formació (INAP i IEAL, principalment), que es configuren com escoles o centres de selecció, amb un període de formació com a part del procés selectiu habitualment descafeïnat, i que així mateix pretenen constituir-se com "escoles de formació contínua (o perfeccionament)", però bolcant la seva atenció principalment en el moment de la selecció més que en la formació pròpiament dita.

El model matriu en el qual s'inspiraven, o pretenien fer-ho, era el model de l'ENA. No obstant això, les distàncies existents entre el model de l'ENA i les seves aplicacions a Espanya són senzillament abismals. S'ha de tenir en compte, i aquesta potser és la primera important lliçó d'aquest procés, que els models d'escola són tributaris del sistema de funció pública existent a cada país. A Espanya, millor dit en l'Administració de l'Estat, els models d'escola, tant els "generals" (INAP o IEAL) com els "especials" (de determinats cossos), neixen imbricats amb el sistema de cossos de funcionaris i,

particularment, amb la dialèctica entre “cossos generals” i “cossos especials”. L'única excepció és l'Institut d'Estudis de l'Administració Local que neix inicialment com una via institucional per seleccionar i formar els membres dels cossos nacionals i, posteriorment, anirà ampliant les seves funcions fins acollir en el seu si la formació d'altres funcionaris locals.<sup>10</sup>

Excepte aquestes iniciatives aïllades de l'IEAL, la formació de funcionaris locals va ser objecte d'un enorme abandonament per part de les institucions. Únicament pot mencionar-se una notable excepció, els orígens de la qual cal emmarcar-los en una reivindicació política de l'autonomia: la creació de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya durant el període de la Mancomunitat catalana. La gairebé centenària Escola d'Administració Pública de Catalunya va jugar un important paper en el camp de la formació de funcionaris locals. I avui en dia, així mateix, juga un paper de primera magnitud pel que fa a la formació de funcionaris autonòmics, així com – en allò que ara ens interessa – en la formació de personal directiu al servei de l'Administració de la Generalitat. La formació de funcionaris i de directius públics locals, però, no és en aquests moments una política que desenvolupi en exclusiva aquesta entitat, ja que comparteix aquest important espai formatiu amb altres tipus d'institucions públiques (per exemple, la Diputació de Barcelona) o associacions de municipis (Federació de Municipis de Catalunya i Associació de Municipis de Catalunya).

En tot cas, tant en l'àmbit de l'Administració de l'Estat com en el de les entitats locals, la formació de funcionaris anterior a l'entrada en vigor de la Constitució de 1978 era, majoritàriament, una formació centrada en l'àmbit de l'accés, és a dir, com a formació prèvia (o requisits) per accedir i, principalment, com a formació entesa com un

---

<sup>10</sup> Algunes referències a l'IEAL es poden trobar, per exemple, en el llibre *La formación de funcionarios en España*, INAP, Madrid, 2001. Vegis, així mateix, E. ORDUÑA REBOLLO, “Nota preliminar”, a L. COSCULLUELA MONTANER i E. ORDUÑA REBOLLO, *Legislación sobre Administración Local 1900-1975*, Volum II, Madrid, 1981. Del mateix autor, “Retrospectiva institucional”, *El Instituto Nacional de Administración Pública*, INAP, 1990, pp. 207-224.

element del procés selectiu. Però, a diferència de França (i aquesta és una dada en cap cas menor), la "fase selectiva" de la formació realitzada a l'Escola no tenia en el nostre cas cap altre valor que servir, com a molt, per tal "d'escalafonar" definitivament al personal que havia superat la fase d'oposicions de les proves selectives. A ningú se li impedia l'ingrés (el nomenament definitiu) en un cos o escala de l'Administració Pública si prèviament havia superat la "oposició". La fase formativa no era res més que un mer apèndix, configurat com una mena de "període de descompressió" després de l'esforç realitzat en l'etapa o fase autènticament determinant del procés selectiu: l'oposició lliure.

La "formació contínua", o allò que en aquells moments es va denominar amb el discutible enunciat de "perfeccionament", a penes tenia un tímid reflex en el model de funció pública existent i, en particular, en el sistema de formació. No ha d'estranyar aquest fet, perquè encara que els canvis socials, econòmics, tecnològics i polítics eren importants en aquells anys, no hi ha dubte que l'evolució dels mateixos no tenia res a veure amb l'acceleració dels processos de canvi que s'obren a partir de la dècada dels setanta del segle passat: a pesar de entendre's com a necessària i important la política de formació existent en aquells moments, no és menys cert que no tenia el "valor existencial" i "els requeriments objectius" que té en l'actualitat. Prescindir de la formació contínua a dia d'avui no és un dèficit estructural del sistema de funció pública, sinó que senzillament és una mena de condemna al "suïcidi institucional".

Tampoc ha de buscar el lector, en el si de la funció pública existent en aquells moments, una resposta que indiqui l'articulació de la formació en funció de la carrera administrativa. La carrera administrativa, mal dissenyada i gestionada, no ha passat de ser un "desideràtum" en el nostre model històric de funció pública, i únicament en la provisió de llocs de treball es podia tenir en compte (si s'aplicava en el sistema de concurs) el currículum formatiu dels aspirants a un lloc de treball.<sup>11</sup> L'única modalitat, aviat frustrada, de

---

<sup>11</sup> Sobre l'evolució històrica de la carrera administrativa en l'Administración Pública española, segueix sent imprescindible el treball de L. M. ARROYO YANES, *La ordenación de la función pública*

vinculació entre formació i carrera professional, va ser el Diploma de Directius que preveia la Llei de 1964.

Efectivament, la formació de directius públics a Espanya va tenir un important precedent en la Llei de Funcionaris Civils de 1964, en la qual es va preveure expressament la creació d'un anomenat "Diploma Directiu", però en el disseny es va incórrer en un notable i greu error. En efecte, el legislador de la dècada dels seixanta va reservar en exclusiva el Diploma Directiu als membres del Cos Tècnic d'Administració Civil (els anomenats "TAC"), un cos d'elit però que no deixava de ser en aquells moments un "Cos nou", ja que havia nascut de la integració de tots els Cossos Tècnics departamentals. La reforma de 1964 va crear, per tant, un cos d'elit interministerial amb vocació generalista, una decisió que va ser un notable encert, però va errar en una qüestió bàsica: pretendre reservar les funcions directives en el si de l'Administració de l'Estat a un cos interministerial de nova creació que tot just representava un percentatge mínim del total de funcionaris públics pertanyents a altres cossos d'elit, alguns fins i tot (com eren els cossos de enginyers) amb una tradició centenària.

La Revista *Documentació administrativa* en els seus primers números va recollir no pocs articles referits a aquesta figura dels directius públics (que, igual que la noció de "lloc de treball", va ser importada del sistema administratiu nord-americà i del propi *management*). Es van dur a terme algunes convocatòries en l'antic Centre de Formació i Perfeccionament de Funcionaris (centre que posteriorment seria l'INAP) a la seva seu d'Alcalà, però la bel·ligerància de la resta dels cossos d'elit va acabar per arruinar completament allò que va ser un primer intent d'institucionalitzar a Espanya la figura del directiu públic.

#### **D. La formació de funcionaris en la Llei de Mesures per a la reforma de la funció pública: l'omissió de la figura del directiu públic**

---

*contemporánea: la carrera administrativa (1808-1863)*, IAAP, Sevilla, 1996.

La posada en marxa del sistema constitucional no va comportar canvis immediats en la situació existent amb anterioritat. De la mateixa manera que Tocqueville va senyalar en relació amb la Revolució Francesa (posant en relleu com s'havien mantingut estructures i institucions pròpies de l'Antic Règim), el sistema constitucional de 1978 va mantenir els elements bàsics d'un model de funció pública tradicional i, en allò que ara ens interessa, va deixar, en principi, incòlumes els pressupòsits institucionals del sistema de formació d'empleats públics de l'Administració de l'Estat i, en bona mesura, de l'Administració Local.

Ningú des d'un principi va qüestionar el model d'estructura de la funció pública de l'Estat ni per tant el sistema de formació de funcionaris públics basat en el model ja descrit. L'INAP i l'IEAL van continuar existint, i les escoles de selecció i formació de funcionaris de cossos especials també. Res, segons semblava, havia canviat.

No es pot amagar, en tot cas, que la realitat institucional havia patit (millor dit, estava en procés de fer-ho) un canvi d'innegables conseqüències, si més no formals: l'aparició a l'escena institucional d'un nou nivell de govern, com eren les Comunitats Autònomes. I això necessàriament havia d'impactar en la política de formació de funcionaris públics, almenys en aquells funcionaris pertanyents a les administracions autonòmiques.

Aviat, algunes Comunitats Autònomes, abans fins i tot de dissenyar quin seria el seu sistema de funció pública, van traslladar el model matriu de l'Estat al nivell autonòmic. Així van començar a aparèixer en escena Escoles i Instituts d'Administració Pública de les Comunitats Autònomes que van prendre com a referència obligada el model de l'INAP, no reparant en la dada que l'anomenat "model INAP", tal com s'ha vist, va ser tributari d'un context corporatiu i d'una situació específica de l'Administració de l'Estat, que no tenia perquè reproduir-se en el cas de les Comunitats Autònomes.

D'aquesta manera, es va restablir l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (també fruit d'una altra època, però que va ser readaptada als nous temps), i així mateix va néixer l'Institut Basc d'Administració Pública. Sense endinsar-nos ara en aquestes dues primeres experiències (després continuades amb l'Escola Gallega

d'Administració Pública i altres centres autonòmics similars), sí que és oportú indicar que aquest "patró autonòmic" d'Escola o Institut d'Administració Pública s'inspira en el model matriu de l'Estat, i això tindrà serioses conseqüències per al desenvolupament institucional de la formació dels funcionaris.<sup>12</sup>

És ben cert que s'observaven algunes particularitats funcionals que semblaven donar la impressió que aquests models autonòmics d'escola estaven impregnats d'una empremta "d'aparent novetat". No és objecte d'aquest treball - tot i que és una tasca que encara està per fer - analitzar aquestes peculiaritats funcionals, però sí cal subratllar, com a singularitats, almenys en les primeres Escoles i Instituts de Formació de funcionaris públics autonòmics (i, en concret, en els models basc, català i gallec), els següents elements:

- a. A aquests centres autonòmics se'ls atribuïa, normalment, la selecció *de tots* els funcionaris públics de l'Administració autonòmica. En alguns casos es preveia, així mateix, la realització de cursos de formació com a part del procés selectiu. Òbviament, la manca de presència (o, almenys de tradició) en aquests tipus d'Administracions dels cossos en general, i dels cossos especials en particular, va facilitar aquesta tasca.
- b. En alguns casos, també es recollia la possibilitat que duguessin a terme la selecció i formació dels funcionaris locals, amb l'excepció, en un primer moment, dels funcionaris corresponents a cossos nacionals.
- c. En aquelles Comunitats Autònomes que disposaven de llengua pròpia se'ls va atribuir a aquests instituts i escoles també la política de normalització lingüística aplicable a la funció pública (o, almenys, coadjuvar en el coneixement de la llengua pròpia i especialment en la seva projecció administrativa). Aquesta atribució va desdibuixar, en alguns casos, la concepció

---

<sup>12</sup> Sense ànim d'exhaustivitat, vegis, per exemple, la Llei 16/1983, de 27 de juliol, sobre règim jurídic de l'Institut Basc d'Administració Pública; la Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya; i la Llei 4/1987, de 27 de maig, de creació de l'Escola Gallega d'Administració Pública.

tradicional d'aquests centres i els va dotar d'una escassa coherència interna institucional.

Com a primera conclusió, per tant, es podria afirmar que la formació que es va impulsar a partir dels pressupòsits normatius de la Llei de mesures per a la reforma de la funció pública i, més concretament, de la legislació o normativa de la funció pública que es va aprovar per part de les Comunitats Autònomes en aquests primers anys de desenvolupament constitucional i autonòmic, va tenir un innegable segell tradicional.

Però com és obvi aquests instituts o escoles d'àmbit autonòmic no van centrar la seva atenció, inicialment, en la formació de directius públics. La figura del directiu públic, amb l'excepció efímera i anotada de la Llei de 1964, no havia tingut acollida en el sistema institucional de les Administracions Públiques espanyoles i tampoc la va tenir en l'àmbit autonòmic. Potser calgui incloure com a única excepció la legislació gallega de funció pública en la qual, a imatge i semblança de la Llei de Funcionaris Civils de 1964, es va preveure l'existència d'un Diploma de Directius que era (i és) impartit per l'Escola Gallega d'Administració Pública (EGAP). Per a la provisió de determinats llocs de responsabilitat o de comandament de l'Administració de la Xunta de Galícia (i que es corresponien amb els llocs de lliure designació en la funció pública o en part d'ells) s'exigia disposar d'aquest Diploma Directiu. Aquesta exigència inicial va anar decaient amb el pas del temps, però el cert és que encara avui (tot i els canvis de govern) l'EGAP segueix impartint aquest Diploma de Directius Públics que han cursat ja diversos centenars de funcionaris autonòmics.

En realitat, la Llei 30/1984 va dedicar molt poques disposicions a la formació de funcionaris. Aquest fet possiblement explica perquè la formació de funcionaris no va ser objecte de reflexions doctrinals d'importància durant la vigència de la Llei 30/1984.

Eren, en efecte, molt poques les referències que feia la Llei 30/1984 a aquesta matèria. I, a més, la regulació més detallada, que era la continguda en l'article 19.3, no tenia la consideració de norma bàsica, ja que estenia el seu àmbit d'aplicació exclusivament a l'Administració de l'Estat al conferir a l'Institut Nacional d'Administració Pública la coordinació, control i, si escau, la realització dels cursos de selecció,



formació i perfeccionament dels seus funcionaris, així com les funcions de col·laboració i de cooperació dels centres que tinguessin assignades aquestes mateixes funcions en altres administracions públiques. Aquesta intenció del legislador ha tingut un efecte relatiu en l'Administració de l'Estat, ja que la pretensió de transformar l'INAP en una institució de "coordinació i control" a nivell intern (és a dir, en la pròpia Administració de l'Estat) i de "col·laboració i cooperació" a nivell extern, no ha acabat de consolidar-se, ja que el "model INAP" pot ser qualificat en aquests moments com un sistema esgotat, ja que el seu àmbit de projecció principal ha continuat sent el dels "cossos generals" de l'Administració de l'Estat amb algunes ramificacions en relació amb el personal d'alguns altres cossos de l'Estat, i com a molt ha seguit mantenint una influència centrada en l'àmbit de la formació de funcionaris locals (principalment, els habilitats de caràcter estatal, però no més enllà).

El lideratge institucional de l'INAP, malgrat els reiterats intents, no ha acabat, per tant, d'arrelar durant la vigència de la Llei 30/1984, i això és degut principalment al fet que tampoc en l'àmbit de la pròpia Administració General de l'Estat l'INAP gaudeix d'un lideratge assentat (fet, per tant, que impedeix que projecti el seu lideratge sobre tot el territori).

En l'àmbit de la direcció pública la Llei 30/1984 simplement ometia qualsevol referència a aquesta figura. És veritat que la reforma de la Llei de mesures que es va dur a terme l'any 1988 (a través de la Llei 23/1988), va introduir la noció de llocs "directius" a l'hora de regular el sistema de lliure designació, però res més es va afegir al voltant d'aquesta figura en la resta de l'articulat i menys encara en l'àmbit de la formació.

Algunes altres referències incidentals a la formació es recollien en aquesta Llei, així com es continuava emprant la terminologia, clarament desfasada, de "perfeccionament" com una noció que pretenia reflectir la idea de formació contínua o, millor dit, la formació dels funcionaris per al millor desenvolupament de les seves funcions i tasques del lloc de treball. Entre aquestes referències destacava, en primer lloc, la importància atorgada en aquesta Llei als "cursos de formació i perfeccionament" en la valoració dels mèrits en el concurs

com a sistema de provisió de llocs de treball (article 20, a), fet que ha estat interpretat erròniament com una crida a dur a terme una valoració dels cursos automàtica (pura suma de paper i d'hores) i que es puntuïn tots els cursos independentment de la seva vinculació estreta o llunyana amb les funcions i tasques dels llocs de treball a cobrir.

També l'article 21, en l'apartat f), recollia una interessant previsió sobre la possibilitat d'adquirir el grau personal "mitjançant la superació de cursos específics o altres requisits objectius". Aquesta possibilitat d'arbitrar en la funció pública un model de carrera professional horitzontal va ser amb prou feines explorada per les diferents Administracions Públiques i va caure en absolut desús. Una llàstima, perquè hauria reforçat el paper institucional de la formació de funcionaris, aquesta vegada lligada a les polítiques de carrera professional. En efecte, d'haver-se explorat racionalment aquesta important via de carrera professional horitzontal (adquisició de grau per cursos de formació) es podria haver institucionalitzat una funció directiva en les administracions públiques espanyoles, si més no mitjançant la possibilitat que s'adquirissin determinats graus personals que habilitessin posteriorment per a l'exercici de tasques directives en l'organització. És veritat, en qualsevol cas, que l'adquisició del grau personal a través de cursos específics o altres requisits objectius estava preferentment pensada per suplir les deficiències del sistema de carrera professional vertical (mitjançant l'ascens a llocs de treball de major nivell de complement de destinació) amb la intenció de pal·liar la hipertròfia de llocs de responsabilitat en les administracions públiques i fer efectiva la carrera professional horitzontal (és a dir, ascens de grau sense necessitat de canviar de lloc de treball).

Però, tot i així, d'haver-se desenvolupat aquest sistema, es podria haver contribuït, encara que de manera incidental, a la configuració d'una funció directiva, almenys pel que fa als continguts de la formació requerida per obtenir el grau, ja que en aquest cas es podria haver dissenyat - sobretot per a determinats llocs de treball de caràcter directiu o d'especial responsabilitat - un contingut formatiu que permetés aprofundir en el desenvolupament de competències directives professionals. No obstant això, l'assaig - excepte en alguna

Administració que excepcionalment el va aplicar - no va tenir cap recorregut pràctic.

Deixant de costat allò que s'ha exposat, la Llei 30/1984 només es referia a qüestions vinculades amb la formació pel que fa als requisits de titulació per ingressar en els diferents grups de classificació en els quals s'agrupaven els diferents cossos i escales de les Administracions Públiques (article 25).

D'aquesta escassa i sens dubte incompleta regulació de la Llei 30/1984 sobre formació, es poden extreure una sèrie de primeres conclusions. A saber:

- a. La formació no va formar part de les decisions transcendents del legislador bàsic del moment (1984) i, per tant, era un element marginal del model que s'implantava.
- b. Tot i així, el marge d'actuació que tenien les Administracions Públiques per tal de corregir aquest estat de coses era ampli, sempre que tinguessin clar que la política de formació de funcionaris era una eina central en el model de gestió dels recursos humans.
- c. L'Administració de l'Estat va continuar amb el model tradicional que es va construir a partir dels pressupòsits de la reforma tecnocràtica: és a dir, el manteniment de l'INAP. No obstant això, es pretenia reforçar institucionalment l'INAP atribuint-li unes funcions que, en la seva integritat, mai arribaria a exercir. La formació dels cossos especials (i, particularment, dels cossos d'elit de l'Administració de l'Estat), ja fos selectiva o contínua, ha seguit escapant-se del radi d'acció de l'INAP.
- d. Sí que es preveia, en matèria d'accés, que els procediments tindrien especialment en compte la connexió entre els tipus de proves a superar i la seva adequació als llocs de treball que s'hagin d'exercir (article 19.1). Però, també normalment, aquesta previsió es va convertir en un mera intenció sense recorregut pràctic.
- e. També es preveia, encara que de forma indirecta, la possibilitat que les Administracions Públiques establissin una fase de formació (en el si de l'INAP o en els instituts o escoles autonòmics) com a part del procés selectiu. Certament, l'Estat

ha seguit fent ús d'aquests cursos selectius (encara que el seu caràcter de "selecció negativa" és pràcticament inexistent, ja que la totalitat d'aquells que superen la fase d'oposició o concurs-oposició ingressen en la funció pública), mentre que les Comunitats Autònomes (i Ajuntaments) han menyspreat normalment la importància que tenen aquests cursos, no només com una part del procés selectiu, sinó sobretot com a espai de socialització, transmissió de valors públics i reforçament de les competències professionals que aquests funcionaris hauran de desenvolupar en els seus llocs de treball.

- f. En l'àmbit de la funció directiva, la legislació de 1984, deixant de costat l'excepció ja indicada de 1988, no va prestar cap atenció a la figura del personal directiu i, per tant, en l'àmbit de la formació (almenys en els primers anys de desenvolupament de la Llei) els programes dedicats a reforçar competències directives eren pràcticament inexistent. L'INAP no va posar en marxa programes de formació de directius fins a principis de la dècada dels noranta i algunes Comunitats Autònomes sí que van començar a impulsar programes formatius d'aquest caire (ja hem vist el cas de Galícia, caldria afegir també els programes que va impulsar l'Institut Basc d'Administració Pública amb la Universitat del País Basc a mitjans de la dècada dels noranta). De fet, en els acords entre Govern i Sindicats de 1993, ja es recollia la necessitat de crear la figura dels directius públics. Una reivindicació que es va anar diluint conforme els Sindicats de la funció pública van anar descobrint que aquesta figura dels directius públics no era en si mateixa un client potencial del propi sindicat.
- g. El més negatiu de tot aquest procés ha estat, sens dubte, que les Comunitats Autònomes no van saber construir un model de formació de funcionaris públics alternatiu a l'existent al model matriu (INAP), quan aquest model podia considerar-se, ja en aquells dies, com un sistema de formació de funcionaris inadaptat a les necessitats de l'Administració Pública del moment. La rèplica a petita escala que van dur a terme les Comunitats Autònomes d'allò que ha estat anomenat en termes una mica despectius com "*inapillos*", es pot considerar des de la perspectiva actual com un error. Però en aquells moments les possibilitats de construir models alternatius eren molt

limitades: els polítics no tenien marcs de referència sobre aquestes qüestions i els alts funcionaris, com a molt, s'inspiraven en el model estatal o en models comparats, sent en aquells moments paradigmàtic el model de l'ENA a França. Encara que, en realitat, aquest últim model era molt poc conegut en aquells moments i no es va fer res per traslladar-lo (si és que es podia traslladar, cosa força dubtosa) al nostre espai institucional.

- h. Per tant, la Llei 30/1984 seguia encadenada a la tradició i, pel que fa a la formació de funcionaris, no va comportar un avenç en gairebé cap qüestió respecte al model existent fins aquells moments. No va configurar preceptivament la formació com a part del procés selectiu, va continuar mantenint la rànica denominació de "perfeccionament" per tal d'identificar el que és una formació adequada al lloc de treball i als canvis de l'entorn que pateix l'Administració i va establir un rígid sistema de titulacions per a l'ingrés als diferents cossos i escales que es classificava en cinc punts d'entrada a la funció pública i a través d'aquests grups s'articulava la promoció interna. Les úniques novetats substantives radicaven, d'una banda, en la pretesa adequació dels coneixements exigits en l'accés als llocs de treball (pretensió que hagués requerit, necessàriament, invertir molt en formació com a part del procés selectiu, ateses les limitacions de les proves de coneixements i destreses per assolir aquests objectius), i, de l'altra, en la previsió que el grau personal del funcionari es podria assolir mitjançant la superació de "cursos de formació". Tots dos instruments de reforçament de la política de formació d'empleats públics van quedar pràcticament en desús, perdent-se, per tant, una magnífica oportunitat per situar la formació en el centre de la política de gestió dels recursos humans en l'Administració Pública.

#### **E. La formació en l'Informe de la Comissió per a l'Estudi i Preparació de l'EBEP i el seu reflex posterior en la Llei 7/2007, de 12 d'abril. Especial referència al personal directiu públic**

*1.- La formació d'empleats i directius públics en l'Informe sobre la Comissió per a l'Estudi i Preparació de l'EBEP*

L'Informe de la Comissió per a l'Estudi i Preparació de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic ("Comissió Sánchez Morón", en honor al President de la mateixa)<sup>13</sup> representa un diagnòstic precís dels mals que afligeixen a la funció pública i, més concretament, esbossa un ampli ventall de propostes per a la seva modificació i millora. Els pressupòsits conceptuals de l'Informe són àmpliament coneguts, i per tant, no seran reproduïts en aquest treball, sense perjudici d'allò que es digui posteriorment quan s'abordi el següent epígraf d'aquest treball.

Inicialment, pot cridar l'atenció del lector el fet que la formació rebi un tractament marginal en el conjunt de l'Informe. En efecte, d'un total de 109 apartats o punts numerats, la formació és analitzada de forma monogràfica únicament en el punt 50, que es titula de la manera següent: "La formació i perfeccionament dels empleats públics". No obstant això, aquesta impressió és falsa o aparent, ja que la formació és objecte d'anàlisis puntuals en diferents passatges de l'esmentat informe, atès el seu caràcter "transversal", com es dirà immediatament.

Així mateix, en allò que afecta al personal directiu, la formació no és objecte d'un tractament individualitzat, però resulta obvi que, si allò que es vol és caminar cap a un model de *professionalització* de la funció directiva en les administracions públiques espanyoles, cal reforçar les competències professionals d'aquesta classe de personal, un personal que el propi Informe configurava com a "classe". No obstant això, el desenvolupament possibilista que l'Informe va fer d'aquest problema - tal com al seu dia vam posar en relleu en un altre lloc<sup>14</sup> - va implicar que no es detallessin en excés els perfils d'aquesta nova institució que era la direcció pública professional i que, sense perjudici d'una sèrie de notes o característiques essencials, el seu règim jurídic es diferís a allò que establís en el seu moment el legislador de desenvolupament de la normativa bàsica.

---

<sup>13</sup> Vegis *Estatuto Básico del Empleado Público. Informe de la Comisión. Abril 2005*, INAP/MAP, Madrid, 2005.

<sup>14</sup> Sobre aquest tema vegis R. JIMÉNEZ ASENSIO, *El personal directivo en la Administración Local*, CEMICAL, Barcelona, 2009.

L'Informe de la Comissió es referia al personal directiu en el seu punt 25. I allà, entre altres coses, es deia que aquest futur personal directiu havia d'acreditar "formació específica i les habilitats necessàries per fer funcionar adequadament" la maquinària administrativa. A aquest efecte, s'identificaven algunes competències professionals que havia de desenvolupar aquest personal directiu, i específicament es feia esment a les "competències d'organització i gestió pressupostària i de personal". S'incidia així mateix en el fet que la inserció del personal directiu seria un factor clau de modernització i es posaven en relleu en el propi text de l'Informe quins eren els problemes fonamentals que dificultaven la institucionalització d'aquesta figura en el context polític-administratiu espanyol. A saber:

"D'altra banda i conjuntament amb aquest fet, encara que en l'Estat i en algunes Comunitats Autònomes s'han donat passos importants cap a la formació de directius, l'absència de perfils propis en la legislació vigent no pot evitar que el nomenament per a l'exercici de càrrecs que requereixen habilitats gerencials recaigui sobre persones nomenades per exclusives raons de confiança política o personal o sobre funcionaris que no tenen aquestes habilitats. Aquesta situació afecta immediatament el funcionament dels serveis."

L'Informe, per tant, era perfectament conscient que s'havia produït un esforç inversor per part de l'Estat i de les Comunitats Autònomes en les polítiques de formació de directius públics, però que, tanmateix, quedava molt camí per recórrer.

Pel que feia referència a la formació de funcionaris en general, sí que és cert que el punt 50 de l'Informe segueix ancorat, almenys pel que fa a la terminologia emprada, en el vell model ("perfeccionament", "reciclatge professional", etc. ), però no obstant això el seu contingut ja inclou alguns aspectes de modernitat o d'actualització que convé portar a col·lació, ja que es projectaran (encara que amb desigual intensitat) en el model de formació d'empleats públics que es preveu en l'EBEP.

El primer element de canvi és, sens dubte, que ja no es parla de formació de funcionaris, sinó que amb més precisió es parla de formació d'empleats públics, i dins d'aquest concepte s'ha d'incloure a

tot el personal que presta els seus serveis en les Administracions Públiques, amb exclusió del personal de designació política que òbviament no era objecte d'aquest informe (així com tampoc el personal eventual, tot i que algunes referències a aquest tipus de personal s'inclouen en el mateix). Un canvi en cap cas menor. No obstant això, l'Informe no va fer referència expressa a la formació de directius dins d'aquest capítol de reflexions generals sobre la formació de funcionaris.

El segon element, en cap cas menys important, és la projecció que s'assigna a la "formació professional contínua" de tots els empleats públics, que, com s'indica en l'Informe, sempre ha estat "una necessitat imprescindible per tal d'aconseguir els seus objectius permanents d'eficàcia i modernització", però - com s'afegeix immediatament - "potser la seva necessitat sigui avui en dia més important, atesa la ràpida evolució dels coneixements, de les tecnologies de la informació i de les comunicacions i, amb això, dels requeriments de l'Administració als seus empleats". Aquest requeriment de formació professional "contínua" tindrà notable importància en l'àmbit de la formació de directius públics, ja que una de les opcions que es tindran en compte en aquest treball és, sens dubte, la formació de directius com a formació en carrera o de desenvolupament professional de les seves competències.

El tercer element de canvi es refereix a la importància que se li atorga a la formació dins del procés de millora d'un dels mals endèmics del sector públic espanyol, com és la baixa productivitat, i, per tant, a la necessitat de millorar la competitivitat de les Administracions públiques, particularment important en un entorn de globalització de l'economia.<sup>15</sup> I, en definitiva, la política de formació en l'Informe es lliga amb la contribució a una millora de la qualitat del

---

<sup>15</sup> Vegis, a aquest respecte, el capital treball de M. SÁNCHEZ MORÓN, "Situación actual del empleo público", *El Cronista*, núm. 10, gener 2010. Dades molt importants es contenen, així mateix, en la ponència de K. ECHEBARRIA ARIZNABARRETA, "Crisis y Empleo Público en España", *Congreso Internacional de Recursos Humanos*, Vitoria-Gasteiz, 9 de juny de 2010.



treball i com a factor de motivació dels empleats públics, així com a vehicle de transmissió de valors i de coneixement.

L'Informe descriu molt bé, per tant, les necessitats d'un canvi objectiu del paper de la formació en l'ocupació pública i connecta aquesta formació de forma expressa amb la carrera professional, promocional o retributiva, en una mena de concessió a "la galeria sindical". Efectivament, la formació està lligada a la carrera professional, però constitueix en si mateixa un element substantiu del model de carrera, i no una part instrumental d'aquest. Allò que és important en la carrera professional no és el "quantum" de formació, sinó la transferència que aquesta formació ha tingut en el desenvolupament de les tasques del lloc de treball i en el desenvolupament de les competències professionals (trajectòria professional i avaluació de l'acompliment) dels empleats públics. També es reflecteixen les connexions de la política de formació amb determinats drets (article 35.1) o mandats (article 40.2) constitucionals.

L'Informe es fa ressò, així mateix, de "l'abundància" de formació que presten les nostres administracions públiques, però potser no és prou crític amb el caràcter prescindible (i, en tot cas, de necessària eliminació en una etapa d'austeritat fiscal) de moltes d'aquestes accions formatives i, sobretot, amb la clara inadequació d'aquesta formació a les necessitats objectives de l'Administració i dels diferents llocs de treball de la mateixa. Es fa referència, sí que és cert, a una optimització de la formació, així com a l'exigència de posar en marxa processos de detecció de necessitats de formació, però no es diu res sobre com es (mal) gasten els ingents recursos dedicats a la formació (i, en particular, els ingressos vinculats amb els Plans de Formació Contínua). En aquest terreny hi ha un ampli camp de millora, ens referirem al mateix més endavant.

Dues propostes de la Comissió requereixen ser tractades en aquests moments. La primera és la configuració de la formació no només com un dret, sinó també com un deure. Tal com s'indica en l'Informe, "els empleats no només han de tenir el dret a accedir a determinades activitats formatives, llevat que ho impedeixin imperiosament les exigències del servei, sinó que també poden ser obligats per la seva

Administració a prendre part en activitats del mateix gènere durant el temps que calgui per incrementar les seves capacitats". La proposta és suggerent, però - tal com es dirà posteriorment - hauria d'haver reforçat la naturalesa de deure de la formació i debilitat el seu caràcter de dret. La segona es refereix al fet que l'Informe proposa la conveniència d'organitzar conjuntament cursos, trobades o altres activitats de formació en els quals puguin participar treballadors de diferents administracions. Sens dubte, es tracta d'una proposta de gran interès que tot just ha tingut reflex efectiu en la pràctica, ja que el nostre model formatiu es pot qualificar clarament com un "sistema cantonalitzat" o, si més no, com un "model de formació fragmentat per segments o nivells de govern", en el qual, llevat de molt comptades excepcions, els programes formatius es dirigeixen a empleats públics d'una única Administració Pública i on no hi ha espais institucionals de socialització col·lectiva, d'intercanvi de coneixements o de construcció de valors institucionals comuns entre els diferents empleats públics. No és aliè a aquest dèficit la nostra escassa cultura de cooperació intergovernamental, així com l'existència generalitzada d'estructures de formació en les diferents Comunitats Autònomes que, normalment (i tret d'algunes reunions anuals dels seus diferents representants), no tenen programes conjunts aplicats a les diferents administracions públiques o cursos en els quals puguin participar empleats públics dels tres (o quatre) nivells de govern.

Sobre aquesta composició plural dels grups de formació ens aturarem després a l'hora d'analitzar la formació de directius públics, però convé avançar que en aquest àmbit és molt important evitar que la formació es "cantonalitzi" o es "corporativitzi", és a dir, que els directius públics es formin exclusivament en espais tancats i incomunicats amb altres llocs de responsabilitat o de comandament, amb els propis empleats públics o, fins i tot, amb els polítics responsables. Sobre aquests punts l'Informe no feia cap comentari, però és oportú incloure'ls en el debat.

*2.- L'EBEP i el canvi de paradigma en la gestió de persones en l'ocupació pública. El paper central de la política de formació d'empleats i directius públics en el nou model*

L'exposició de motius de l'EBEP representa bé l'esperit d'allò que "el legislador" pretenia amb l'aprovació d'aquesta Llei, encara que no resulti de ser paradoxal que el seu contingut s'adeqüi relativament poc a allò que finalment - després d'un accidentat procés de negociació sindical i parlamentària - va sortir publicat en el BOE. I en aquesta exposició de motius es reforcen dues idees que són substantives per comprendre l'abast d'aquest text: la primera és, sens dubte, l'intent (en part frustrat) de configurar una norma que s'apliqui a tots els empleats públics, i especialment no només als funcionaris sinó també al personal laboral, fet que en part representa un assaig (també frustrat en part) de reconvertir la vella institució de la funció pública en una altra cosa diferent: l'ocupació pública.<sup>16</sup>

La segona idea és la decidida aposta de l'EBEP per la professionalització dels empleats públics i la recerca amb aquesta d'una millora dels serveis públics que rep el ciutadà, al cap i a la fi el destinatari últim d'aquesta activitat professional i el que justifica en si mateix l'existència de la pròpia institució de la funció pública o de l'ocupació pública.

I dins d'aquesta decidida aposta per la professionalització de l'ocupació pública destaca sobretot l'emergència d'una figura com és la del directiu públic *professional*, que tal com s'indica en l'exposició de motius de l'EBEP pretén ser un factor de modernització de les Administracions Públiques espanyoles que persegueix l'objectiu d'introduir en aquest àmbit les estructures administratives més avançades dels països del nostre entorn.

---

<sup>16</sup> Sobre aquest tema, per tots, vegin-se els següents treballs: J. CANTERO MARTÍNEZ, "Ámbito de aplicación y clases de personal al servicio de las Administraciones Públicas", a L. ORTEGA ALVAREZ (dir.), *Estatuto Básico del Empleado Pública*, La Ley/El Consultor, Madrid, 2007; LL. AZEMAR I MALLARD, "Objeto, ámbito de aplicación y leyes de desarrollo", a *Comentarios al Estatuto Básico del Empleado Público*, S. DEL REY GUANTER (Dir.), La Ley, 2008. Sobre l'aplicació de l'EBEP al personal laboral és d'imprescindible consulta el treball de X. BOLTAÏNA BOSCH, "Clases de Personal", a *Comentarios al Estatuto Básico ...*, cit.

Per tant, el fonament últim de la institució de l'ocupació pública no és altre que, tal com estableix la pròpia exposició de motius de la Llei, el dret dels ciutadans a una bona administració. I més concretament, aquest sistema d'ocupació pública és el que, com també s'indica, "fa possible atreure els professionals que l'Administració necessita, estimula els empleats per al compliment eficient de les seves funcions i responsabilitats, els proporciona la formació adequada i els brinda suficients oportunitats de promoció professional, així com facilita una gestió racional i objectiva, àgil i flexible del personal, atenent al continu desenvolupament de les noves tecnologies".

L'EBEP, en conseqüència, pretenia (i pretén, encara que de forma incompleta) impulsar un "canvi de paradigma" en la manera de gestionar els recursos humans en l'Administració Pública. No obstant això, aquest impuls inicial s'ha vist frenat per un inexistent desenvolupament de les seves previsions per part del propi Estat i de les Comunitats Autònomes. No és moment aquí de tractar quines han estat les raons d'aquesta paràlisi en el desenvolupament de l'EBEP, aspecte tractat en un altre treball recentment publicat<sup>17</sup> però no hi ha dubte que existeix aquest secular desinterès polític per aquests temes per raons derivades de la dificultat tècnica i cultural que implica el canvi de model, així com pel complex quadre fiscal que afronta en aquests moments (i en anys vinents) el nostre sector públic i la nul·la cultura sindical sobre allò que és en realitat la institució de l'ocupació pública en un Estat Constitucional.

En un extraordinari treball, aparegut a principis de 2010, Miguel Sánchez Morón descriu la situació actual de l'ocupació pública a Espanya i mostra cruament quines són les dificultats que han impedit adaptar el nostre sistema de funció pública a paràmetres d'altres

---

<sup>17</sup> Vegis, sobre aquest tema, el nostre treball: "El desplegament de l'Estatut Bàsic de l'empleat públic a Catalunya: reptes i oportunitats", *Comentaris al règim estatutari dels empleats públics*, Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2009. També tracta algunes d'aquestes qüestions el suggerent treball de F. CASTILLO BLANCO, "El estatuto básico del empleado público: ¿hasta dónde llegan las bases?", *El control de la legalidad urbanística-El estatuto básico del empleado público*, IAAP, Sevilla, 2009.

democràcies desenvolupades.<sup>18</sup> Tant el diagnòstic que s'hi fa com les solucions que es proposen es comparteixen plenament, i són una viva mostra de les resistències "culturals" que el desenvolupament de l'ocupació pública a Espanya (un país amb una pèssima cultura institucional) segueix oferint.<sup>19</sup> I en aquest important treball el professor Sánchez Morón posa especialment l'accent en la necessitat d'institucionalitzar un estrat directiu en les nostres Administracions Públiques, ja que les exigències derivades de la complexitat de la gestió de la cosa pública en un context de globalització fan imprescindible que les nostres organitzacions públiques es dotin de professionals qualificats en l'àmbit de la direcció pública que dirigeixin les administracions públiques en termes d'economia i eficiència en els resultats per la gestió.

En tot cas, sigui quin sigui el precari desenvolupament legislatiu que a hores d'ara ofereixi l'EBEP i el lent procés d'adaptació del sistema d'ocupació pública a les seves previsions, el cert és que aquest nou marc normatiu bàsic obre un horitzó de canvi de paradigma que més aviat o més tard s'acabarà assentant en el nostre entorn institucional.

Cal preguntar quins són els elements centrals d'aquest canvi de paradigma en el model de gestió de persones en les Administracions Públiques. Aquesta pregunta és rellevant a efectes d'aquest treball ja que la formació d'empleats públics - com es veurà a continuació - és una de les peces mestres de l'esmentat model. A mode de síntesi succinta, aquests elements centrals del nou model de gestió (connectats, com no podia ser d'una altra manera, amb la política de formació) són els següents:

- a. L'aposta per revitalitzar l'autonomia organitzativa (i, també connectat amb la mateixa, fomentar una major autonomia i

---

<sup>18</sup> Sobre aquesta qüestió la contribució anteriorment citada de M. SÁNCHEZ MORÓN ("Situación actual del empleo público", cit.) resulta d'imprescindible lectura.

<sup>19</sup> Tot i que projectat sobre la situació nord-americana, per tenir una idea adequada de la importància de les institucions en el nostre sistema polític, vegis H. HECLLO, *Pensar institucionalmente*, Paidós, Barcelona, 2010.

- flexibilitat) de les administracions públiques en matèria de personal com una de les notes característiques del nou model.
- b. La necessària reorganització i racionalització de l'ocupació pública a través del paper central del lloc de treball en l'organització de l'ocupació i de l'articulació d'agrupacions de llocs de treball com a mitjà per tal d'ordenar la selecció, la formació i la carrera professional dels empleats públics.
  - c. La pretensió d'articular una bateria d'instruments que permetin adequar el procediment de selecció de les persones als llocs de treball, posant èmfasis no només en l'acreditació de coneixements, sinó també en "les competències", i configurant diferents mitjans selectius que es pugin utilitzar en els diferents processos (entrevistes, formació com a part del procés selectiu, etc.).
  - d. En l'àmbit de la "selecció" de directius cal tenir en compte que l'EBEP només parla de "designació", però afegeix – immediatament - que atindrà als principis de mèrit i capacitat i a criteris d'idoneïtat, fet que implica necessàriament un procés d'acreditació de competències professionals previ a la designació en el qual es demostrï que la persona designada acredita mèrit, capacitat i idoneïtat suficients per a l'exercici del lloc directiu en qüestió.
  - e. La configuració d'un sistema d'avaluació de l'empleat públic, que tingui per objecte avaluar l'acompliment de la tasca duta a terme i l'acompliment contextual dels empleats públics, i un dels efectes centrals - tal com es veurà - és precisament identificar necessitats formatives dels empleats públics a través d'aquests processos.
  - f. L'avaluació de directius és, però, un procés diferent a aquell previst en l'article 20 EBEP, atès que, deixant de costat que estigui regulat en l'article 13.3 EBEP, allò que es pretén és introduir en el sistema de direcció pública professional un marc de responsabilitat gerencial que impliqui avaluar el directiu públic pels resultats en la seva gestió.<sup>20</sup> Com ha estat adequadament descrit, l'avaluació dels directius públics és un "prius" respecte a l'avaluació dels empleats públics: expressat

---

<sup>20</sup> Sobre la noció del marc de responsabilitat gerencial, vegis, per tots: F. LONGO, *Mérito y Flexibilidad*, Gestión 2000, Barcelona.

d'una altra manera, no és possible implantar un sistema d'avaluació de personal si no s'implanta abans un sistema de racionalització d'objectius i de resultats per la gestió, així com si no s'avalua prèviament als responsables o directius, ja que sobre aquests ha de descansar el procés (i, per tant, l'èxit o el fracàs) de l'avaluació dels empleats públics.<sup>21</sup>

- g. La posada en marxa d'un sistema de carrera professional, possiblement (conjuntament amb l'avaluació de l'acompliment) és un dels instruments centrals del nou model de gestió. No hi ha dubte que, depenent de quin sigui el sistema de carrera professional que s'implanti, la política formativa pot tenir, segons es veurà, un notable impacte en aquesta matèria. En aquest punt també la institucionalització d'una direcció pública professional té, sens dubte, importància notable, ja que s'hauria d'establir un model de carrera professional que, en alguns casos, impliqui un progrés cap a llocs de responsabilitat directiva, però que, en altres, retingués el talent professional mitjançant una correcta articulació d'un model de carrera professional horitzontal.
- h. Apareix també com un element central del nou model la redefinició dels sistemes tradicionals de provisió de llocs de treball, en els quals cal presumir que també la formació serà un dels elements a tenir en compte en l'aplicació d'aquests sistemes de provisió. Aquí també cal introduir la variable de la direcció pública. En efecte, tal com està dissenyat pel legislador bàsic el model de direcció pública professional no hi ha cap dubte que el procediment de designació previst en l'article 13 EBEP és *un procediment de provisió de llocs de treball* alternatiu als procediments de concurs (article 79 EBEP) i lliure designació (article 80 EBEP). És més, si es repara en l'enunciat de l'article 80 EBEP s'observarà amb nitidesa com - a diferència d'allò que preveia l'article 20 de la Llei 30/1984 - la lliure designació com a procediment de provisió de llocs de treball està dissenyada per a llocs de "confiança i d'especial

---

<sup>21</sup> Sobre aquest tema, vegis el treball de M. GORRITI BOINTIGUI, "Evaluación de directivos y evaluación por directivos", *Observatorio de Recursos Humanos* núm. 5, 2008.

responsabilitat", però no es diu res al voltant dels llocs directius.

- i. I, en fi, tampoc es pot posar en dubte que la direcció pública professional és un dels elements centrals (i fins ara només explorat) del nou model de gestió de persones en les organitzacions públiques derivat de l'EBEP. Les seves connexions amb la política de formació són, d'altra banda, òbvies, i es projecten tant en les exigències formatives "ex ante" com en les "ex post". En qualsevol cas, la idea-força en aquest tema és el de les "competències directives", a la qual ens referirem succintament en una fase posterior d'aquest treball.

La conclusió d'aquesta ràpida presentació de quins són els elements centrals d'aquest nou sistema de gestió de recursos humans que dibuixa l'EBEP i quins impactes té sobre la formació de funcionaris, és ben òbvia: la formació és present en tots aquests moments de la gestió de persones en les Administracions Públiques i, més encara, en tots aquells que representen allò que hem anomenat com un canvi de paradigma.

En altres paraules, la formació és un instrument imprescindible de gestió de persones en el nou model, ja que - com es veurà immediatament - està necessàriament present tant en les decisions de tipus organitzatiu (lloc de treball, agrupació de llocs de treball, establiment d'una direcció pública professional, etc.) com en les que fan referència a la gestió de persones en l'Administració Pública (accés, avaluació de l'acompliment, carrera professional, provisió de llocs de treball, etc.). La implantació de totes aquestes noves eines de gestió (i algunes no tan noves) que es recullen en l'EBEP exigeix tenir sempre present la formació com a part substantiva de les polítiques de personal, ja que no es pot oblidar en cap moment que la finalitat objectiva de la formació és millorar la gestió amb la pretensió - tal com dèiem - de fer efectiu el dret a la bona administració que tenen els ciutadans.

Però el cert és que l'EBEP no recull cap article específic referit a la formació dels empleats públics. Aquesta absència podria conduir a la falsa percepció de que el legislador bàsic ha oblidat la formació. Res



més lluny de la realitat. De fet, com venim indicant, l'EBEP ha tingut molt present la formació en el disseny d'allò que és el "nou model de gestió", que òbviament haurà de ser desenvolupat pel legislador estatal i autonòmic, però que sense la formació com a part essencial del nou model és impensable que aquest funcioni com cal.

La veritat és que una correcta comprensió del "canvi de paradigma" que porta a terme l'EBEP requereix, d'una banda, una comprensió integral de tota l'arquitectura d'instruments que la Llei 7/2007 incorpora, i, de l'altra, ser conscients de l'estreta interrelació que existeix entre tots aquests instruments de gestió (organització de l'ocupació pública, accés, avaluació de l'acompliment, carrera professional, direcció pública professional). Fins a cert punt, es pot afirmar que la formació és una mena d'argamassa que uneix tota aquesta estructura d'elements d'innovació en la gestió de recursos humans de les administracions públiques i, encara més important, la dota d'una coherència institucional i funcional.

L'absència d'una regulació específica de la formació en l'EBEP no és obstacle, en canvi, per reconèixer la forta presència de la mateixa en l'economia de la Llei. En efecte, tal com s'ha dit, la formació, si alguna cosa significa, és la de ser un instrument de gestió marcat per un innegable caràcter de transversalitat. La formació apareix dispersa pels diferents enunciats de l'EBEP però, a pesar d'aquesta imatge inicial de dispersió, pot trobar-se en la Llei una coherència institucional del model i, sobretot, és possible realçar la importància que la formació té per al funcionament harmònic del nou model que s'intenta implantar.

Molt breument, la transversalitat de la formació en l'EBEP es manifesta en els següents aspectes:

- a. En la formació "prèvia" a l'accés o, si es prefereix, en les exigències de titulació per a l'accés a l'ocupació pública en general i a la funció pública en particular (articles 75 i 76 EBEP).
- b. En els sistemes d'accés, més concretament en l'acreditació de la formació en els processos selectius, ja sigui amb l'acreditació de coneixements, capacitats o competències o, si escau, amb la

- idoneïtat de les proves d'accés en relació amb les funcions i tasques del lloc de treball (article 56.2, 61.2, 61.4 i 75.1 EBEP).
- c. En la configuració potestativa de la formació com a part del procés selectiu mitjançant la superació de cursos i de períodes de pràctiques (article 61.5 EBEP)
  - d. En la vinculació de la formació com un dels efectes de l'avaluació de l'acompliment (article 20.3 EBEP).
  - e. En les connexions (no explícites, sinó implícites) entre carrera professional i formació, o entre provisió de llocs de treball i formació. Tot i que no apareix una previsió expressa d'aquestes connexions en l'EBEP, és obvi que el desenvolupament de la carrera professional i l'avaluació de l'acompliment tenen elements de contacte amb la formació, encara que possiblement molt més menors d'aquells que pretenen els propis sindicats de l'Administració Pública.
  - f. Tampoc hi ha referències directes en l'EBEP a la formació en la regulació que es duu a terme de la figura del directiu públic professional, però sí que es pot defensar correctament que la posada en marxa d'aquest instrument organitzatiu té implicacions importants sobre la formació dels empleats públics.
  - g. On sí que hi ha referències clares a la formació d'empleats públics en l'EBEP és en l'apartat de drets i deures (o codi ètic) dels empleats públics.<sup>22</sup> I per aquest motiu aquesta matèria ha rebut possiblement un tractament més extens per part de la doctrina. En efecte, aquest tractament es desplega sobre els següents àmbits:
    - La formació com a "dret" (article 14 g) EBEP).
    - La formació com a "deure" (article 54.8 EBEP).
    - La necessitat que siguin objecte de negociació "els criteris generals dels plans i fons per a la formació" (article 37.1.f) EBEP).

---

<sup>22</sup> Sobre aquest punt, vegis A. PALOMAR OLMEDA, "Derechos de los empleados públicos", a F. A. CASTILLO BLANCO i J. E. QUESADA LUMBRERAS, *Manual de Empleo Público*, Iustel, Madrid, 2009.

- La concessió de permisos “per a concórrer a exàmens finals i altres proves definitives d'aptitud, durant els dies de la seva celebració” (article 48.1.d) EBEP).

Òbviament aquesta projecció transversal de la formació en l'EBEP serà objecte d'estudi en aquestes pàgines, però només pel que fa al personal directiu, atès que la resta de facetes de les polítiques formatives que afecten el personal al servei de les administracions públiques no ens interessen en aquests moments.

## **II.- ALGUNS EXEMPLES DE FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS EN EL CONTEXT COMPARAT**

La pretensió d'aquest epígraf és únicament dur a terme una anàlisi molt succinta d'alguns programes de formació de directius públics en el context comparat, amb la idea exclusivament de tenir alguns punts de referència sobre quines són les línies bàsiques per les quals transita la formació de directius públics en alguns països desenvolupats.

Òbviament som plenament conscients que la mostra seleccionada és incompleta (Annex I), però sí que ens il·lustra de manera diàfana sobre quines són les tendències per les quals transita la formació de directius públics en altres contextos comparats.

En tot cas, les anàlisis de dret comparat cal prendre-les amb totes les cauteles, ja que els resultats s'han d'emmarcar sempre en un context polític-institucional que és singular i que difícilment pot ser traslladat mecànicament a altres entorns i, particularment, a la molt diferent realitat institucional de les Administracions Públiques espanyoles i els seus sistemes de govern.

Tampoc tractarem aquí, atès que requeriria un estudi monogràfic, les singularitats que ofereix la selecció d'elits o d'alts funcionaris en els diferents sistemes comparats, ja que d'aquests processos selectius sorgiran més aviat o més tard els directius públics que estaran a càrrec dels llocs de més alta responsabilitat en les respectives estructures político-administratives. I no tractarem aquests sistemes d'accés, en primer lloc, perquè són molt variats entre si i, en segon

lloc, perquè obeeixen a la idiosincràsia i tradicions pròpies dels diferents Estats.

En efecte, la selecció d'elits administratives (o d'alts funcionaris) presenta moltes diferències entre els diversos països. Hi ha Estats que aposten per una selecció d'alts funcionaris entre joves titulats universitaris a través d'uns processos selectius en els quals no es valoren tant els coneixements específics en matèria de sector públic com el desenvolupament potencial professional i la cultura general dels aspirants. És, per exemple, el cas del Regne Unit (o del *Civil Service*). En altres països, com és el cas d'Alemanya, l'accés a l'Administració Pública s'arriba després del segon examen d'Estat i després d'un llarg període de prova. Un altre cas singular és el de Bèlgica, on l'accés a les funcions directives de l'Administració pública s'obté mitjançant un sistema d'acreditació de competències davant de l'Oficina de selecció de l'Administració Federal belga (SELOR).

Les singularitats més notables es troben en aquells països que tenen estructures d'escoles selectives per accedir a l'alta funció pública o a les funcions directives. El cas paradigmàtic, com ja hem examinat, és l'ENA francesa. Una escola de formació d'elits, de caràcter selectiu, on els participants en les diferents promocions, en funció de la qualificació obtinguda, tenen accés a uns cossos d'elit o a altres alts cossos de l'Administració Francesa. En realitat, l'ENA no és una escola de formació de directius públics, encara que entre les matèries que s'imparteixen podem trobar moltes d'elles vinculades amb la gestió pública i amb les funcions directives, ja que no en va aquestes persones són les que, més aviat o més tard, acabaran dirigint el sector públic francès i ocupant els llocs estratègics d'aquesta Administració.

Diferent és el cas de l'Escola de Caserta (*Scuola Superiore Della Pubblica Amministrazione*), ja que en aquesta sí que es desenvolupen determinats programes adreçats a la selecció de quadres administratius per a la posterior cobertura de llocs directius en la *Dirigenza Pubblica*.

En qualsevol cas, no ens interessa aturar-nos en aquests sistemes d'accés d'alts funcionaris, com tampoc en els sistemes d'accés o d'ingrés en l'estructura directiva d'aquestes Administracions (ja sigui

el *senior civil service*, *senior executive service*, o els llocs directius de qualsevol Administració Pública).

Tanmateix, els alts funcionaris són, sens dubte, la pedrera fonamental d'aquests llocs de direcció pública. I aquesta idea és important subratllar-la perquè en el procés de selecció, així com en els diferents processos formatius d'aquests alts funcionaris, està present. En efecte, en un interessant treball publicat recentment per l'Institut Europeu d'Administració Pública<sup>23</sup> s'analitza l'alta funció pública dels 27 països de l'OCDE. En aquest treball es recullen algunes idees no exemptes d'interès per al nostre objecte d'estudi.

El treball esmentat parteix de la idea-força que els alts funcionaris han de ser capaços de construir un perfil de veritables líders, d'insuflar innovació i canvi, de comunicar eficaçment i de relacionar-se d'una manera dialogant amb totes les parts implicades en les polítiques respectives, així com gestionar recursos i processos humans i financers i assolir els objectius fixats. Realment no es pot definir millor les competències bàsiques que ha de tenir un directiu públic, a les quals únicament caldria afegir - com després veurem - les de caràcter institucional.

El citat document posa l'accent posteriorment en les competències, el lideratge i la gestió del canvi que ha de presidir l'actuació dels directius públics. Defineix, a través de diferents aportacions doctrinals, què s'entén per competències, i estableix quin ha de ser l'estàndard de l'alt funcionari eficaç: seria aquell que té un fort interès pel *management*, per les competències, el lideratge, la innovació i la comunicació. Totes aquestes qüestions són, com s'indica, una mena de condicions prèvies per a un exercici eficaç de les seves funcions. Així mateix, detalla de manera precisa que tretze Estats membres de la Unió Europea disposen de perfils de competències definits expressament pels alts funcionaris i llocs directius, entre els quals no es troba Espanya. I, finalment, posa l'accent en la formació dels alts funcionaris com a mitjà per adquirir

---

<sup>23</sup> Vegis H. KUPINIS i A. RODE: *Hauts fonctionnaires en Europe*, EIPA, Maastricht, 2008. Vegis també OCDE, *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries*, Paris, 31 de gener de 2008.

aquestes competències en matèria de lideratge, innovació, comunicació, gestió de persones i recursos, així com en la gestió per resultats.

Veurem, únicament a efectes purament informatius, alguns dels programes de formació de directius públics que es recullen en l'Annex I del present treball.

#### *Austràlia i Nova Zelanda*

A Austràlia hi ha diferents accions i programes formatius dirigits a formar directius públics. Hem seleccionat un d'ells (*Senior Executive Service Orientation Program*) perquè té una clara vocació de programa d'acollida per a aquelles persones que accedeixen a llocs directius. Aquest programa posa l'accent principalment en aquelles qüestions vinculades amb el marc institucional i amb el lideratge (mitjançant la presentació de l'acció formativa per un líder del sector públic que aporta la seva experiència).

D'altra banda, l'*Australian and New Zealand School of Government* imparteix una àmplia oferta formativa i, entre ella, cal destacar l'*Executive Fellows Program (EFP)* que, amb una durada de 15 dies, pretén formar en habilitats bàsiques a alts directius mitjançant casos pràctics extrets de problemes reals (s'aborden qüestions com ara el context, l'estratègia, les relacions, el lideratge i la gestió de capacitats). Així mateix, s'imparteixen els programes *Executive Master of Public Administration* i *Excellence in Local Government Leadership Program* (Vegis l'Annex I).

#### *Canadà*

La *Canada School of Public Service (CSPS)* ofereix, així mateix, un ampli catàleg de cursos d'alta direcció (*senior leaders* i *senior managers*), on s'aborden qüestions com ara l'estratègia, la visió i valors, relacions i lideratge d'equips. Així mateix, s'ha de tenir en compte l'oferta formativa que sobre aquests temes ofereix l'*Institut of Public Administration of Canada*.

#### *França*

Ja hem vist l'important paper que en la selecció d'elits té l'ENA. Però al marge de ser una escola de reclutament d'alts funcionaris, també ofereix determinats programes de formació dirigits a la formació d'alts funcionaris a través de determinats seminaris i cursos. També patrocina i fomenta el desenvolupament de determinats Màsters sobre administració i gestió pública impartits per diferents centres universitaris.

### *Estats Units*

Als Estats Units la formació dels directius públics es porta a terme, d'una banda, per *l'Office of Personal Management*, administració independent que, entre altres funcions, organitza programes de formació per a alts funcionaris. Així, porta a terme un programa específic titulat *Courses of Executive Leadership Development*, que organitza, entre altres, els següents seminaris:

- *A leader's Guide to Developing Resilience*
- *Executive Communication Skills*
- *Executive Development Seminar: Leading Change*
- *Executive Development Seminar: Blended Course*
- *Leadership for a Democratic Society*
- *Senior Executive Program*

D'altra banda, la immensa majoria de les universitats nord-americanes (i sobretot les de reconegut prestigi en el rànquing universitari) es dediquen a oferir Programes o Màsters sobre Administració Pública, Gestió Pública o Polítiques Públiques. Així, proliferen els programes l'objecte dels quals és un *Master of Public Administration* o *Master of Public Policy*. En l'Annex I es recull un exemple d'*Executive Master of Public Administration*, impartit per la Robert F. Wagner School of Public Service (New York University), on s'aborden qüestions relatives al lideratge, a matèries financeres i després es recullen diverses especialitzacions. Particular prestigi tenen, així mateix, els Programes de la *Kennedy School of Government (Harvard University)*, que ofereix un ampli catàleg de programes dedicats, entre altres temes, al lideratge pràctic i efectiu, a la solució de problemes pràctics, i al marc conceptual necessari per afrontar un enfocament estratègic en les organitzacions públiques.

## *Regne Unit*

Al Regne Unit el *Home Office-Civil Service* té per objecte formar els futurs directius públics i preparar els que ja tenen aquests llocs de responsabilitat en el maneig de les eines i tècniques necessàries per a un eficaç exercici de les funcions directives. Així, hi ha diversos programes (*Professional Skills for Government* i *Skills Setrategic for Central Government*) que persegueixen aquests objectius.

La màxima que impulsa aquestes estratègies de reforç competencial és la següent: "Els grans líders són la clau de l'èxit de les organitzacions, i en això el *Civil Service* no és una excepció".

Particular importància té, als nostres efectes, *The Civil Service Capability Group*, adscrit al *Cabinet Office*, que és responsable del desenvolupament corporatiu dels líders del *Senior Civil Service* i que forma, per tant, a Secretaris Permanents, Directors Generals, Directors i altres llocs de naturalesa directiva del *Civil Service*. Cal destacar els Programes de Lideratge, ja que tal com s'indica: "Les persones no neixen sent grans líders, el lideratge necessita aprenentatge. Invertim temps i diners en donar als nostres *seniors* les eines i instruments necessaris per arribar a ser líders efectius".

En l'Annex I es recullen a més algunes accions formatives dutes a terme per la *National School of Governement*, entre les quals cal destacar els següents programes: *Corporate Leadership First*, que va dirigit també a nous directius públics, on es treballen bàsicament les competències de lideratge, pensament estratègic i dilemes i desafiaments, i *The Top Management Programme. A leadership programme for senior managers*, un interessant programa formatiu de treball escalonat que acaba amb un exercici de síntesi en els dos últims dies (té una durada de tres setmanes).

En conclusió, aquest és un ràpid i, com dèiem, incomplet, panorama d'algunes accions formatives i programes de formació de directius públics que s'estan desenvolupant en països amb Administracions Públiques avançades i que porten anys invertint en la formació de directius com un dels punts estratègics de reforç i modernització de les seves estructures de govern. La dada que tenen en comú és que, tal com s'ha vist, hi ha un interès especial per fomentar els



programes relatius al lideratge, ja que no en va els directius públics han de ser autèntics i eficaços líders en les seves organitzacions. També s'adverteix una atenció especial als problemes relacionats amb els valors públics i el marc institucional en el qual actua el directiu. Així mateix, es pot detectar com, en alguns casos, la capacitat d'innovació i la comunicació són una sèrie de competències requerides per a l'exercici de funcions directives. I, en fi, com s'ha vist en l'important document editat per l'Institut Europeu d'Administració Pública l'any 2008, la determinació de les competències que s'han de desenvolupar en els llocs directius és la base d'una articulació racional i ordenada de la direcció pública en els països de la Unió Europea. Sens dubte, per articular una política formativa de directius públics serà transcendental - segons veurem - una correcta definició de les competències institucionals, professionals i personals, que ha de desenvolupar un directiu públic per exercir les seves funcions de forma eficient.

### **III.- PROGRAMES DE FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS A ESPANYA: ALGUNES EXPERIÈNCIES I UNA VALORACIÓ DE CONJUNT**

#### **A. Introducció**

Tal com dèiem en la presentació d'aquest treball, l'objecte d'aquest apartat no és cap altre que analitzar breument quins són els programes de direcció pública que s'imparteixen a Espanya per les administracions públiques i per escoles de negocis del sector privat. No s'analitza aquí l'oferta que també tenen algunes universitats públiques dins dels seus títols propis de postgrau (per exemple, la Universitat Autònoma de Barcelona i la Universitat Autònoma de Madrid, així com els programes de direcció pública que imparteix l'Institut Universitari Ortega i Gasset, entre altres), però alguna referència es farà als mateixos al llarg d'aquestes pàgines.

En particular, es pretén dur a terme un ràpid examen de la documentació que s'aporta en l'Annex II del present treball, tot i que

s'ampliaran aquestes dades amb altres que no apareixen expressament però que tenen particular importància. L'anàlisi d'aquesta informació, així com de les dades complementaries que s'aporten, es farà a través de quatre moments: en primer lloc, es durà a terme un breu comentari dels programes de direcció pública de l'Administració General de l'Estat, en un segon moment, s'analitzaran, també de forma esquemàtica, els programes de formació de directius impartits per les Comunitats Autònomes, en tercer lloc, es durà a terme – breument - un comentari general sobre els programes de formació de directius en l'àmbit local, i, en fi, en un quart moment, es recolliran unes valoracions generals sobre els diferents models de formació de directius públics existents a Espanya.

## **B. La formació de directius públics en l'Administració General de l'Estat**

La formació de directius públics en l'Administració General de l'Estat (AGE, en endavant), a part de la curta experiència viscuda durant la dècada dels seixanta del segle passat, no sorgeix amb força en el nostre context sinó a partir de finals de la dècada dels vuitanta i principis dels noranta, com a conseqüència principalment de la (tardana) arribada a Espanya de la doctrina del *New Public Management*. Es podria fins i tot situar el començament d'aquest procés durant l'etapa d'Almunia en el Ministeri d'Administracions Públiques.

En efecte, és durant els primers anys de la dècada dels noranta quan en el si de l'AGE es comencen a impartir cursos de formació i programes específics de formació de directius on s'imparteixen tècniques de *management* en el context de l'Administració Pública.

Serà sempre l'INAP, encara que també uns altres tipus de centres (principalment, l'Institut d'Estudis Fiscals) i departaments (Sanitat i Seguretat Social), aquells que duguin a terme algunes experiències de diferent sentit i profunditat pel que fa referència a la formació de directius públics.

No obstant això, cap de totes aquestes experiències ha perdurat en el temps i ha donat lloc a la reproducció d'un model de formació a través de successives edicions, com sí que ha passat en algunes

Comunitats Autònomes i en el món local. Aquesta manca de continuïtat és molt possiblement deguda, principalment, a la falta d'institucionalització efectiva del sistema de direcció pública professional. És possible que aquesta manca d'institucionalització hagi comportat una pèrdua qualitativa d'interès per cursar aquests programes, ja que realment no se sap per a què serveixen, atès que els sistemes de carrera professional i de promoció a càrrecs directius eren completament aliens a l'obtenció d'un Màster, Programa de Directius o qualsevol altre títol de formació.

Tot i així, després de l'aprovació de la Llei d'Agències (2006) i de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (2007), la situació objectivament semblava introduir elements de canvi, ja que la figura del directiu públic apareixia per primera vegada normativitzada. No obstant això, transcorreguts uns anys de l'entrada en vigor d'aquests textos normatius res, absolutament res, sembla haver canviat. La formació de directius públics en el si de l'AGE segueix oferint el mateix quadre asistemàtic i les mateixes mancances que abans.

Només cal fer una mirada als programes que actualment s'imparteixen en el si de l'AGE, especialment per l'INAP.<sup>24</sup> L'oferta formativa adreçada a capacitar o reforçar les competències dels directius públics és certament àmplia, però també molt dispersa en continguts i possiblement sense una clara sistemàtica.

Podem veure, en primer lloc, com es configuren tres grans àmbits d'actuació en els quals s'acumulen les accions formatives dirigides als directius públics i també al personal pre-directiu (allò que no s'indica, en cap lloc, és què s'entén per personal directiu i per personal pre-directiu, però tot sembla apuntar que es tracta de llocs de subdirectors i assimilats i aquells altres que tenen responsabilitats directives). Aquests tres àmbits són:

---

<sup>24</sup> S'ha de tenir en compte que en aquest treball no s'analitzen, tal com indicàvem, altres programes de direcció pública que es puguin dur a terme en altres centres de formació de caràcter sectorial o en altres departaments o centres directius de l'Administració General de l'Estat. Una anàlisi d'aquestes característiques excedeix l'objecte d'aquest treball.

- Cursos de l'àrea de gerència i direcció pública.
- Programes per a directius.
- Programes d'habilitats directives.

L'oferta formativa és àmplia, el nombre d'hores va des de programes de mitjana durada fins a programes de llarga durada, les edicions han estat diverses en tots els casos i el nombre de participants ha superat la xifra de quatre-cents cinquanta.

Els cursos de l'àrea de gerència i direcció pública acullen matèries clàssiques de l'àmbit de la gestió (direcció estratègica, planificació, avaluació de la qualitat, màrqueting públic, polítiques públiques, etc.) i disposen d'oferta presencial, però també alguns cursos puntuals són *on-line*. Són paquets formatius de durada reduïda, encara que alguns estenen els seus formats a un espai temporal més llarg (40 hores). Habitualment s'exigeix la superació de les proves i treballs exigits per a l'obtenció del corresponent diploma. Existeixen alguns altres cursos dins d'aquests programes que introdueixen elements nous en els continguts, ja que centren l'atenció en competències de caràcter personal (per exemple: lideratge i gestió del canvi, dirigir sota pressió, construcció d'equips d'alt rendiment, etc.).

També hi ha cursos de directius, amb una notable tradició (el 2010 s'ha celebrat la XVII edició), dirigits al personal directiu i pre-directiu de l'Administració perifèrica de l'Estat. Aquests cursos van dirigits a personal funcionari que ocupa llocs de responsabilitat en les delegacions ministerials o en els centres directius corresponents, a les subdelegacions del Govern i a les delegacions del Govern. Es pretenen reforçar les competències directives d'aquests funcionaris per tal d'introduir processos d'innovació i millora en les seves respectives organitzacions.

En qualsevol cas, i malgrat que l'INAP ha pretès institucionalitzar una formació de directius públics en el seu si, un objectiu pel qual va apostar des de fa anys, la formació de directius en el si de l'AGE presenta un quadre poc sistemàtic i, particularment, es troba molt allunyada del sistema estructural de funcionament de la provisió de llocs de responsabilitat en aquesta mateixa Administració.

Els esforços persistents de l'INAP per dotar de centralitat a la formació de directius públics ensopeguen una i altra vegada amb les limitacions derivades del model institucional de direcció pública de l'AGE. És cert que l'INAP ha desenvolupat molts programes d'aquest caràcter, però també ho és que cal un disseny estratègic i un fil conductor.

Possiblement el paper de l'INAP, pel que fa a la formació, hauria de prioritzar aquest tipus de programes de direcció pública, ja que està en l'ADN de la pròpia institució la funció de preparar quadres directius per l'AGE. La ubicació actual de l'INAP dins del Ministeri de Presidència hauria de facilitar aquesta tasca, ja que aquest departament té una posició més forta per imposar-se transversalment als departaments sectorials que l'antic Ministeri d'Administracions Públiques.

Però, en tot cas, s'hauria d'apostar per institucionalitzar algun Centre d'Alta Direcció de l'Estat, ja sigui dins o fora de l'INAP (en aquest cas adscrit a Presidència del Govern), que tingués com a missió principal desenvolupar una àmplia oferta de programes de formació de directius públics de l'AGE, amb vocació de continuïtat i adreçats a reforçar la institucionalització d'un model de direcció pública professional, fet que implicaria desenvolupar legislativament l'EBEP en aquesta matèria (és a dir, aprovar la Llei de Funció Pública de l'AGE).<sup>25</sup>

### **C. Els programes de formació de directius públics en les Comunitats Autònomes: visió general i valoració de conjunt**

---

<sup>25</sup> En els Acords Govern-Sindicats 2010-2012 es preveia que el setembre de 2011 el Govern disposaria d'un Projecte de Llei de la Funció Pública de l'AGE en el marc de desenvolupament de l'EBEP. Aquests Acords, com és sabut, han estat suspesos pel Reial Decret 8/2010, per tant, molt possiblement aquest compromís governamental serà un vegada més aplaçat "sine die". La situació actual de crisi fiscal està creant una imatge en el Govern que condueix a no abordar una reforma estructural com és la de la funció pública pel risc – es diu – del cost econòmic que podria comportar.

L'objecte d'aquestes línies és - tal com dèiem - dur a terme un succint repàs dels diferents programes de formació de directius públics i extreure d'aquesta ràpida anàlisi algunes consideracions generals sobre l'estat de la qüestió. Tot i que la mostra recollida en l'Annex II del present treball és força significativa, és cert que no és un llistat exhaustiu de tots els programes i accions formatives que les diferents Comunitats Autònomes duen a terme en matèria de directius públics. No obstant això, amb les dades obtingudes es pot extreure alguna conclusió sobre quin és el diagnòstic de la formació de directius en l'àmbit autonòmic.

En tot cas, per no reiterar arguments, cal subratllar que els problemes identificats en el cas de l'Administració General de l'Estat es repeteixen també en l'àmbit de les Comunitats Autònomes, ja que la institucionalització de la direcció pública és, fins i tot, més fràgil en comparació amb l'existent en el si de l'AGE. Per tant, els programes de formació directiva estan molt condicionats per aquesta dada, ja que la provisió de llocs directius de primer nivell o superior (alts càrrecs i assimilats) i bona part dels llocs directius bàsics o intermedis (alta funció pública) estan coberts per criteris de confiança política, on la formació prèvia dels aspirants és en molts casos irrellevant.

Vegem, a grans línies, quines són les notes principals d'aquests programes de formació de directius que s'imparteixen en les diferents Comunitats Autònomes.

#### *Comunitat Autònoma d'Andalusia*

La Comunitat Autònoma d'Andalusia, a través de l'Institut Andalús d'Administració Pública (IAAP), ha desenvolupat amb el pas del temps una intensa activitat formativa, però especialment bolcada en la formació d'alts funcionaris amb responsabilitats directives en l'Administració Pública de la Junta d'Andalusia.

Una de les característiques singulars d'aquests programes de formació que ha vingut impulsant l'IAAP és l'aposta per un model de formació per competències (és a dir, el centre d'atenció dels seus continguts són les competències directives) i, a més, l'IAAP ha impulsat (fet no gaire comú) activitats o accions formatives a distància o per tele formació.

Actualment, el Pla de Formació de l'IAAP per a 2010 (aprovat per Resolució de 30 de desembre de 2009, BOJA de 20 de gener de 2010, número 12), recull un ampli ventall d'accions de caràcter formatiu que s'integren dins del Programa de Formació de Directius i Directives. En total es tracta de 22 accions formatives que representen un total de 1.361 hores i que engloben a 528 persones o participants en aquest tipus d'accions.

És, sens dubte, un important esforç per formar directius en les estructures administratives de la Junta d'Andalusia, encara que aquest esforç no va acompanyat per una correcta institucionalització de la figura del directiu públic, excepte en les Agències empresarials i en les Agències especials regulades en la Llei 9/2007, de l'Administració Pública de la Junta d'Andalusia.

Entre la oferta d'accions formatives de l'IAAP destaquen, per exemple, les següents:

Un programa de desenvolupament de competències directives, del qual s'han realitzat 3 edicions. Té un format de 75 hores i va dirigit a un públic reduït (16 persones), fet que presumeix una metodologia interactiva. Un altre programa que s'anomena Projecte per al desenvolupament personalitzat de les competències directives, també de 75 hores i amb 100 persones com a destinataris.

Particular importància té l'aposta de l'IAAP pels programes de formació de directius a distància o *on-line*. En aquest cas es troben dos programes de mitjana/llarga durada, com són el de Tècniques Directives que té 120 hores i admet a 25 persones, i l'anomenat Funció Directiva de les Administracions Públiques, de 140 hores i 25 persones. Tots dos estan per la tercera edició i almenys en el segon d'ells (Funció Directiva) s'han editat uns complets materials docents que poden ser objecte de consulta i anàlisi per qualsevol persona.

A més d'aquests programes tenim altres accions formatives de menor intensitat horària que persegueixen així mateix reforçar determinades competències directives, com ara Gestió de l'Estrès, Lideratge en la Gestió del Canvi, així com altres cursos i tallers sobre temes puntuals.

## *Comunitat Autònoma d'Aragó*

A través de l'IAAP (Institut Aragonès d'Administració Pública) el Govern d'Aragó imparteix un bon nombre d'accions formatives dirigides a directius públics. Encara que algunes d'elles s'obren a alts càrrecs i assimilats, els destinataris habituals d'aquestes mesures són els funcionaris públics que ocupen llocs de responsabilitat (caps de Servei i Caps de Secció, principalment del Grup de Classificació A, Subgrup A1, però també hi ha alguns Cursos que s'obren al Subgrup A2).

Recentment, en el període 2009/2010 s'ha posat en marxa un Màster per a la Formació en Gestió Pública impartit per la Universitat de Saragossa els destinataris principals del qual són els caps de Servei (al voltant de 150) de l'Administració autonòmica. Encara no s'ha acabat la primera edició, per la qual cosa és molt difícil dur a terme una valoració del mateix.

Dins de les accions formatives de l'IAAP en aquest àmbit s'ha de ressaltar un curs sobre competències directives, amb un format de 40 hores, on s'examinen qüestions com ara el marc institucional de la direcció pública, el lideratge, el disseny organitzatiu, les tècniques de negociació i màrqueting públic. Aquest curs ofereix la possibilitat d'obtenir un Diploma d'aprofitament mitjançant la redacció d'una memòria al final del programa.

S'organitzen, així mateix, una sèrie important d'accions, principalment dirigides a funcionaris superiors, que tenen com objecte analitzar diferents àmbits i eines necessàries per desenvolupar el treball directiu: taller de direcció d'equips, gestió del temps, habilitats de lideratge i comunicació, tècniques per parlar en públic, presa de decisions i direcció de reunions.

Es tracta, però, d'accions individualitzades que configuren una àmplia oferta no sistematitzada en un Programa Integral de Formació de Directius, encara que l'esforç per configurar l'oferta de programes i l'abast de la mateixa és notable.

## *Principat d'Astúries*



L'Institut Asturià d'Administració Pública Adolfo Posada ofereix un ampli ventall de cursos de formació, encara que cap específicament dedicat a formar directius públics. Però la veritat és que molts dels cursos que s'ofereixen dirigits a funcionaris del Grup de Classificació A i personal laboral de titulació superior poden perfectament enquadrar-se en l'àmbit de cursos que van dirigits a millorar competències directives dels alts funcionaris (per exemple, Gestió de Recursos Humans en l'Administració Pública, Gestió Pressupostària, etc.).

Però la Comunitat Autònoma del Principat d'Astúries no ha implantat fins ara un programa específic dirigit a formar aquest tipus de personal directiu, potser perquè la Llei de Funció Pública no preveu actualment l'existència d'aquest personal. No obstant això, la inversió en formació del Principat és elevadíssima i els seus cursos són - en la seva major part - avaluats, atès que els resultats d'aquests cursos tenen un impacte posterior sobre el Programa de seguiment de l'activitat professional (avaluació de l'acompliment) posat en marxa l'any 2008.

#### *Comunitat Autònoma de Cantàbria*

La situació és idèntica a la prevista en el cas d'Astúries. S'imparteixen nombrosos cursos per a funcionaris públics del Grup de Classificació A, però no hi ha específicament una formació per a directius públics.

#### *Comunitat de Castella La Manxa*

S'imparteix des de fa alguns anys, a través de l'Escola d'Administració Regional de Castella La Manxa i en col·laboració amb l'Institut Universitari Ortega i Gasset, un Curs de Gerència i Direcció Pública, que té per objecte reforçar les competències directives dels alts funcionaris de la Junta de Comunitats, especialment del Grup de Classificació A1. El programa va dirigit a persones que ocupen llocs directius o pre-directius en l'esmentada Administració.

El curs s'estructura en quatre mòduls, que tenen per objecte les següents matèries:

- Pensament estratègic, màrqueting públic i estratègies per a la qualitat.
- Anàlisi, gestió intergovernamental de polítiques i imatge de l'Administració.
- Tècniques i competències aplicades a l'activitat gerencial.
- Gestió de persones, lideratge i valors de servei públic.

Com es pot comprovar, els continguts del curs s'adeqüen a allò que es pot qualificar com a competències genèriques, institucionals i personals, que més endavant detallarem. Ofereix un disseny raonable, encara que les competències institucionals que s'imparteixen en el Mòdul II podrien ser impartides com a Mòdul d'entrada.

El programa té una durada de 240 hores, de les quals 160 són presencials i la resta (80) es distribueixen a parts iguals entre treball fora de l'aula (lectura de materials) i realització d'un projecte d'investigació.

### *Comunitat Autònoma de Castella i Lleó*

A través de l'Escola d'Administració Pública de Castella i Lleó, la Comunitat Autònoma ofereix un programa de formació de directius que té per objecte desenvolupar les competències professionals dels alts funcionaris per tal de preparar-los per exercir funcions de direcció i gestió, així com proveir-los de determinades tècniques o eines que fomentin el lideratge.

El programa va dirigit a empleats públics de l'Administració de Castella i Lleó que ocupen llocs de treball amb nivells de complement de destinació 28 i 30, així com als Caps Territorials. Per tant no entren dins del Programa els alts càrrecs i assimilats.

Els continguts del programa s'estructuren en cinc àrees (gestió d'equips, gestió personal, d'influència, d'èxit i de pensament), i, entre altres, es tracten monogràficament els següents àmbits:

desenvolupament de persones, direcció, lideratge, treball en equip, gestió del temps, orientació al ciutadà, orientació cap a l'acompliment d'objectius, etc.

És un programa de mitjana/llarga durada, ja que combina una formació presencial (cada un dels 12 mòduls té una sessió d'entre un dia i dia i mig), amb 20/30 hores de tele formació, assignant a cada alumne un tutor (coach) que li donarà suport en tot l'itinerari formatiu i avaluarà la transferència al lloc de treball dels coneixements i destreses adquirides.

### *Comunitat Autònoma de Catalunya*

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya té una àmplia oferta formativa adreçada a directius públics, especialment bolcada (encara que no de manera exclusiva) en el personal al servei de l'Administració de la Generalitat.

Així mateix, ha impulsat algunes accions formatives dirigides als alts càrrecs i també ha fet ús puntual del *coaching* per donar suport estratègicament a determinats llocs de responsabilitat de l'Administració de la Generalitat. Edita també un Butlletí específic dirigit als directius públics on s'aborden temes d'actualitat i d'interès en l'àrea de la gestió pública.

Al marge d'aquest nombre ampli d'accions formatives singularitzades, l'Escola ofereix també un ampli programa de cursos i de Màsters que té per objecte millorar les competències professionals dels funcionaris i del personal laboral de titulació superior de les Administracions Públiques Catalanes i que, per tant, encaixa també - en sentit ampli - dins d'aquesta activitat formativa de caràcter directiu.

Però, sens dubte, el programa estrella és el Màster en Alta Funció Directiva, del qual ja es porten realitzades diverses edicions anuals. Es tracta d'un producte consagrat, de llarga durada (amb un format que supera les 450 hores) i que persegueix reforçar les competències professionals dels directius públics tant autonòmics com locals.

Els seus objectius són molt ambiciosos i pretenen - entre altres coses - que els assistents adquireixin coneixements especialitzats que els

habilitin per gestionar amb èxit les organitzacions públiques, tenint en compte sobretot el complex context en el qual desenvolupen la seva activitat.

El programa s'estructura en sessions troncal i obligatòries, així com de lliure elecció i es valorarà el treball final de curs (un projecte de millora) amb un total de seixanta hores.

El Màster va dirigit a qualsevol tipus de personal directiu del sector públic (inclosos alts càrrecs o assimilats), però certament la seva clientela habitual són alts funcionaris (subdirectors o caps de servei), empleats públics laborals amb responsabilitats de comandament, assessors, i alguns directors territorials. Així mateix, hi ha una presència de directius públics locals (comarques i municipis, principalment), especialment en els programes descentralitzats que es desenvolupen cada any en una província. S'incorporen també alts funcionaris d'universitats catalanes i personal directiu d'entitats instrumentals.

L'estructura del programa - com dèiem - es vertebra al voltant dels següents eixos:

- Blocs troncal: funció directiva en l'àmbit de l'Administració Pública; Autoconeixement i habilitats personals.
- Blocs obligatoris: gestió i direcció pública; recursos humans; valors i ètica pública; recursos econòmics; planificació, control i qualitat; institucions europees; temes actuals de polítiques públiques i de ciència política; *e-administració* i projectes institucionals.
- Activitats de lliure elecció.

Es tracta, per tant, d'un programa de formació de directius que té uns amplis continguts i una durada notable, la qual cosa exigeix una forta concentració de docència i una dedicació important de totes aquelles persones que el cursen. Se li pot objectar únicament l'excessiva durada i possiblement que els seus continguts són una mica enciclopèdics, encara que sens dubte es presta atenció a totes aquelles competències institucionals, genèriques i personals necessàries per desenvolupar el treball directiu en el sector públic.

### *Comunitat Autònoma Valenciana*

L'Institut Valencià d'Administració Pública ofereix un ampli ventall de cursos adreçats a millorar les competències professionals dels alts funcionaris i del personal laboral al servei de l'Administració de la Generalitat valenciana. Tanmateix, els programes dirigits exclusivament a la formació de directius no són abundants.

S'articula una acció formativa que té per objecte la direcció pública professional (competències dels directius públics), que va dirigida a personal dels antics grups de classificació A i B, té una durada breu (20 hores) i dins dels seus continguts s'analitzen qüestions institucionals, conjuntament amb aspectes del règim jurídic, d'organització i de lideratge i avaluació.

Potser aquesta escassa dedicació a la formació de directius trobi la seva explicació en el baix perfil que ha adquirit la figura del directiu públic en la recent Llei 10/2010, de 9 de juliol, d'ordenació i gestió de la funció pública valenciana, ja que en el seu article 20.1, on es regula el personal directiu professional, s'indica que aquest serà nomenat per un període improrrogable de dos anys per tal de posar en marxa projectes, plans o programes concrets. Es tracta, per tant, d'un personal directiu professional que ocupa llocs de treball no estructurals i que té un mandat d'execució summament breu. En la seva regulació no es diu res en relació amb la hipotètica valoració de la formació prèvia adquirida.

### *Comunitat Autònoma d'Extremadura*

En els cursos i programes que ofereix l'Escola d'Administració Pública de Extremadura no es recull específicament cap que vagi dirigit al personal directiu, però òbviament de la seva oferta de cursos adreçats a funcionaris del grup A i personal laboral de titulació superior hi ha diversos que tenen connexió directa o indirecta amb aquest tipus de formació. Tot i així no hi ha cap programa específic dirigit a aquest tipus de personal.

### *Comunitat Autònoma de Galícia*

L'Escola Gallega d'Administració Pública (EGAP) ve desenvolupant des de fa alguna dècada un programa específicament dedicat a l'obtenció del Diploma de Directiu de la Xunta de Galícia, que està previst en la seva legislació de funció pública des de la dècada dels vuitanta.

És, possiblement, la Comunitat Autònoma pionera en aquest tipus de programes, perquè la Llei de Funció Pública - a imatge i semblança d'allò que preveia la Llei de Funcionaris Civils de 1964- va incorporar aquest Diploma de Directius.

Actualment, l'article 29.2 del Decret Legislatiu 1/2008, de 13 de març, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de funció pública de Galícia, preveu que per a la provisió de determinats llocs de lliure designació (en els quals així es determini) serà requisit disposar del Diploma de Directius Públics expedit per l'EGAP o per una institució equivalent.

Els objectius del programa són reforçar les competències directives dels alts funcionaris (per tant, el programa no té com a destinataris als alts càrrecs) amb la finalitat que puguin liderar equips, fomentin la innovació i siguin capaços de resoldre problemes estratègics, així com proveir als assistents d'una "cultura mixta d'acció pública", que repari en l'existència de diferents nivells de govern i tingui en compte les iniciatives privades i de la societat civil.

Els destinataris són, tal com dèiem, alts funcionaris o personal estatutari o docent, pertanyents als antics grups de classificació A i B. La durada del curs és de 150 hores, de les quals 120 són presencials i 30 no presencials. En el curs s'inscriuen un màxim de 25 alumnes.

Els continguts bàsics del programa són: direcció i gestió pública, anàlisi i avaluació de polítiques públiques; organització i planificació estratègica; màrqueting, gestió local i qualitat; sistemes d'informació.

En aquests continguts es troben a faltar algunes competències institucionals (que, segons sembla, es supleixen amb conferències i seminaris), així com competències relatives a gestió de persones i les que afecten més a l'àmbit de competències personals.

Aquestes absències es cobreixen, en bona mesura, a través d'un altre programa específic que imparteix l'EGAP que porta per títol Programa de Desenvolupament Directiu. De recent creació, aquest curs s'estructura en 8 mòduls i té una durada de 76 hores, on es tracten aspectes importants per a la gestió eficient del treball directiu, com ara el lideratge, la gestió de processos, les habilitats de negociació, la gestió per competències, l'avaluació de l'acompliment, el quadre de comandament i la gestió del coneixement. També va dirigit a alts funcionaris i personal laboral de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, però s'exigeix que s'ocupi efectivament un lloc de responsabilitat directiva en aquesta organització.

#### *Comunitat Autònoma de les Illes Balears*

No disposa de programes específics per a la formació de directius públics. Però en l'ampli catàleg de cursos de formació dirigits al personal funcionari i laboral de l'Administració Pública de la Comunitat Autònoma es preveuen alguns que directament o indirectament van dirigits a reforçar competències directives d'aquest personal.

#### *Comunitat Autònoma de Canàries*

No disposa de programes específics per a la formació de directius públics. Però en l'ampli catàleg de cursos de formació dirigits al personal funcionari i laboral de l'Administració Pública de la Comunitat Autònoma es preveuen alguns que directament o indirectament van dirigits a reforçar competències directives d'aquest personal.

#### *Comunitat Autònoma de La Rioja*

No existeix tampoc en aquesta Comunitat un programa específic de mitjana o llarga durada dedicat a formar directius. Però l'Escola Riojana d'Administració Pública sí que ofereix en els seus plans anuals accions concretes dirigides a reforçar les competències dels alts funcionaris que exerceixen llocs de responsabilitat o de comandament en les seves estructures administratives.

Així, per exemple, s'han programat cursos sobre Equips de Treball i Lideratge, així com un curs de Coaching.

#### *Comunitat Autònoma de Madrid*

No disposa de programes específics per a la formació de directius públics. Però en l'ampli catàleg de cursos de formació dirigits al personal funcionari i laboral de l'Administració Pública de la Comunitat Autònoma es preveuen alguns que directament o indirectament van dirigits a reforçar competències directives d'aquest personal.

#### *Comunitat Autònoma de la Regió de Múrcia*

L'Escola d'Administració Pública de la Regió de Múrcia ha vingut prestant recentment una atenció important als programes i accions dirigides a la formació de directius públics, tant d'alts càrrecs com d'alts funcionaris amb responsabilitats de comandament.

Així, en l'últim Pla de Formació, l'Escola ha ofert vuit accions, de curta durada (amb un total de 88 hores efectives), que anaven dirigides a reforçar aquestes competències professionals dels alts càrrecs i dels funcionaris de titulació superior en una sèrie d'àmbits:

- Lideratge i Coaching a l'Alta Direcció.
- Oratòria per a alts càrrecs.
- Administració electrònica: el repte per als alts càrrecs.
- Simplificació de procediments i millora de la gestió.
- Competències eficaces per a l'alta direcció: *blended-learning*.
- Polítiques de qualitat.

#### *Comunitat Foral de Navarra*

La Comunitat Foral de Navarra porta des de la dècada dels noranta impulsant programes de formació de directius públics a través de l'Institut Navarrès d'Administració Pública (INAP). La característica més rellevant d'aquests programes és que s'ofereixen tant als directors generals (alts càrrecs) com als Directors de Servei i Caps de Secció, així com també a altres empleats públics que exerceixen llocs de treball amb determinades responsabilitats sobre recursos humans



o financers. I, a més, no només s'ofereixen a aquest tipus de personal, sinó que en molts d'ells els Directors Generals assisteixen i participen activament, compartint espais formatius amb la resta del personal, la qual cosa ha de ser considerat com un pas endavant.

S'ofereix un Programa de Direcció i Gerència Pública que es desglossa en un ampli nombre d'accions formatives (22), amb un nombre d'hores que arriba a les 182 i que en l'última edició han participat 105 persones. Es tracta d'un programa que inclou, entre altres, accions formatives com ara Millorant les habilitats directives, un curs presencial que té un format de 72 hores efectives; Millora de l'actitud i motivació d'equips de treball, un curs presencial de 25 hores; Conceptes bàsics de màrqueting públic aplicat, també de 25 hores; Tècniques de negociació situacional (25 hores), i, en fi, Dominar el temps i gestionar prioritats, un curs presencial de 20 hores.

#### *Comunitat Autònoma del País Basc*

També la Comunitat Autònoma del País Basc va ser una de les pioneres en impulsar la formació de directius públics mitjançant un conveni amb la Universitat del País Basc on s'impartia un Màster en Administració Pública i un itinerari per a directius públics en la dècada dels noranta del segle passat.

En la legislatura anterior (2005-2009) el Govern Basc va aprovar un ambiciós Pla de Formació de Directius Públics que pretenia abarcar durant tot el seu desenvolupament a tots els alts càrrecs del Govern amb nivell de Viceconseller i Director General, així com al personal funcionari amb llocs de responsabilitat en l'Administració basca (Delegats Territorials, subdirectors, caps de servei, etc.) i fins i tot assessors del Govern. Aquest Pla només va poder posar en marxa un curs per a directius dirigit a alts càrrecs, que es va realitzar al final de la legislatura i, en la seva major part, les persones formades no van tenir continuïtat en els llocs directius a causa de la constitució d'un nou Govern basc de color polític diferent a l'anterior.

La formació de directius públics ha tingut, però, continuïtat en l'actual legislatura (2009-2013), i s'estan duent a terme una sèrie d'accions formatives dirigides tant a alts càrrecs (Viceconsellers i Directors) com a alts funcionaris de l'Administració basca.

Dins de la formació adreçada al personal directiu (alts càrrecs i alts funcionaris) es poden comptabilitzar sis accions formatives que arriben a un total de 186 hores. Entre aquestes accions formatives es poden destacar les següents: la formació modular de directius, que abarca les polítiques públiques, la gestió de processos i les habilitats directives, l'avaluació de polítiques públiques; parlar en públic amb eficàcia i un curs de 40 hores sobre habilitats directives.

A aquests programes de formació de directius en sentit estricte cal afegir-hi també les diferents accions formatives que es projecten sobre millora contínua i recursos humans, on s'inclouen algunes que es poden enquadrar dins dels programes de directius públics almenys pel seu contingut.

#### **D. La formació de directius públics en l'àmbit local: una breu referència**

En l'àmbit local hi ha nombrosos programes de formació de directius públics de diferent naturalesa i amb finalitats molt diferents. Òbviament, ateses les enormes peculiaritats i diferències que presenta el món local és impensable en aquests moments portar a col·lació en què consisteixen tots aquests programes i accions formatives.

No obstant això, a manera de síntesi, tractarem en aquest apartat algunes iniciatives formatives que tenen notable interès en l'àmbit de la formació de directius locals. En primer lloc s'exposaran els programes que porta a terme l'INAP. En segon lloc es tractaran de manera sintètica els programes impulsats per les associacions i federacions de municipis, i, finalment, es durà a terme alguna breu referència a programes impulsats per les Diputacions provincials o pels propis Ajuntaments.

Pel que fa a l'INAP, cal ressaltar en aquests moments que l'Institut porta desenvolupant una intensa activitat de formació de directius locals, primer a través del Centre d'Estudis Locals i Territorials i actualment a través de la pròpia estructura de l'INAP (Centre d'Estudis Superiors de la Funció Pública). Entre aquesta activitat formativa destaca el Programa de Direcció Pública Local, del qual s'han celebrat més de deu edicions, i que gaudeix d'un enorme

prestigi en l'àmbit del govern local. És un curs d'estructura modular, de més de 250 hores de duració, però que un dels seus grans atributs és que es tracta d'un curs avaluat tant en mòduls com en el treball final (un Pla de millora). Recentment, l'INAP ha posat en marxa un nou programa dirigit a l'administració local en matèria de direcció de recursos humans, la primera edició acaba de concloure i la seva acceptació en el món local ha tingut un ressò notable, ja que en la primera edició va rebre més de 200 sol·licituds, fet que mostra l'evident demanda que existeix en el mercat públic d'aquest tipus de formació.

Les associacions i federacions de municipis venen, així mateix, desenvolupant una intensa activitat de formació de directius públics locals, sense perjudici que la institucionalització d'aquesta figura estigui encara lluny d'assolir-se. La Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP) disposa d'alguns programes de formació de directius i en gestió pública local, del qual es porten desenvolupant diverses edicions.

L'Associació de Municipis Bascos (EUDEL) ha realitzat, fins ara, tres edicions d'un Programa Avançat en Direcció Pública Local, en col·laboració amb l'IVAP. Aquest programa va destinat a directius i personal pre-directiu dels municipis bascos amb una població superior a 10.000 habitants, encara que també han participat eventualment representants locals (alcaldes i regidors) i personal directiu de les diputacions forals. El funcionament és modular, basat en competències directives (competències institucionals i competències genèriques) i es preveuen una sèrie de tallers on es treballen competències personals i habilitats directives. Tots els mòduls són avaluats i s'ha de presentar una memòria en un acte final davant una Comissió d'Avaluació. La seva durada és de 124 hores, comptabilitzant el temps dedicat a l'elaboració de memòries. La part lectiva troncal són 10 sessions de 8 hores.

La Federació de Municipis de Catalunya té, així mateix, una notable oferta d'accions en matèria de formació de directius, on destaquen una sèrie de programes dedicats a reforçar les habilitats directives amb un format de 40 hores. Recentment s'ha posat en marxa un Programa de Direcció de Recursos Humans en l'administració local,

amb un format modular i amb deu sessions de cinc hores cadascuna d'elles en les quals es tracten els aspectes substantius per millorar les competències professionals del personal directiu local amb responsabilitats en aquestes matèries.

Així mateix, la Federació Canària de Municipis disposa també d'un Programa de Desenvolupament Directiu dirigit al món local, amb un nombre de participants que no ha de superar els 30, 240 hores presencials, i una estructura modular, on es tracten entre altres els següents temes: planificació estratègica i gestió per projectes; direcció de persones; administració electrònica i gestió per processos, i tècniques i habilitats directives.

Algunes Diputacions Provincials disposen així mateix de programes de formació de directius dirigits al personal de la seva pròpia entitat o al personal dels Ajuntaments. Destaca, sens dubte, el Programa de Formació de Directius de la Diputació de Barcelona, que es desenvolupa en col·laboració amb la Universitat Autònoma de Barcelona, i s'entronca dins del sistema de carrera professional de la mateixa entitat. És un programa de formació articulat en tres trams (o Postgraus) que va aprofundint des dels coneixements bàsics de la gestió pública fins als més sofisticats en funció dels destinataris (personal de recent accés, caps d'unitat o caps de secció o servei). No és un programa adreçat a l'estrat superior del personal d'alta direcció (assimilats a alts càrrecs i personal de lliure designació, excepte els caps de servei). Porta anys desenvolupant-se i el seu valor fonamental és la cohesió de coneixements i la socialització del personal. El seu major inconvenient és la llarga durada de tots aquests programes que en conjunt poden superar els quatre o cinc anys de període de formació.

Altres Diputacions Provincials tenen també programes d'aquest caràcter. Destaca també l'àmplia oferta formativa del Centre d'Estudis Municipals adscrit a la Diputació de Granada (CEMCI). Dins del seu ventall de cursos i programes destaquen alguns sectorials i altres dirigits precisament a la formació de directius públics. Els seus destinataris principals són alts funcionaris i empleats públics locals amb responsabilitats directives, i es pot dir que és un centre que ha anat acumulant prestigi amb el pas dels anys, ja que la seva tasca

formativa es projecta sobre totes les Administracions Públiques de l'Estat i té una llarga i consagrada trajectòria.

També hi ha moltes altres Diputacions Provincials que han dut a terme apostes formatives interessants en aquest àmbit. La Diputació de Castelló impulsa des de fa algun temps un programa de formació de directius públics locals pel qual passen funcionaris de la pròpia Diputació i dels municipis de la província. Les Diputacions d'Alacant i València tenen també diversos programes d'aquest caire. La Diputació de la Corunya va dur a terme, així mateix, una sèrie de cursos dedicats a reforçar les competències directives dels alts funcionaris. La Diputació Foral de Biscaia ha impulsat algunes accions en matèria de formació de directius, així com la Diputació Foral d'Àlaba. I, en fi, moltes Diputacions disposen d'accions puntuals o sistemàtiques dirigides a reforçar les competències directives.

I pel que fa als Ajuntaments és francament complex identificar on s'estan duent a terme aquestes accions i programes formatius. Únicament podem dir que l'Institut de Formació de l'Ajuntament de Madrid inclou en el seu Pla de Formació determinades accions dirigides a reforçar competències directives. L'Ajuntament de Barcelona ha realitzat diferents cicles formatius dirigits a gerents municipals (personal d'alta direcció) en col·laboració amb diferents Escoles de Negoci. Així mateix, l'Ajuntament de Gijón porta a terme habitualment una sèrie d'accions formatives dirigides principalment al personal directiu municipal, com de fet ho fan també altres municipis.

I, en fi, són nombrosos els programes de formació o fins i tot els Màsters i Postgraus que imparteixen les universitats públiques i privades que tenen alguna connexió amb la formació de directius locals. És impossible per la nostra part pretendre abordar tota aquesta ingent oferta, que es projecta no només sobre l'àmbit local de la direcció pública, sinó més en general sobre la gestió pública.

#### **E. Breu referència als programes de formació de la direcció pública impartits per les Escoles de Negocis**

Tal com hem dit, no tractem aquí (ja que això excedeix els límits d'aquest treball) els programes de formació (especialment, Màsters i Cursos de Postgrau) que es desenvolupen en les diferents

universitats espanyoles en matèries que tinguin connexió amb la direcció pública. I no els tractem perquè senzillament l'oferta és aclaparadora, a part del fet que aquests programes van dirigits principalment a recent graduats de les Universitats, sense perjudici que en els mateixos s'inscriguin també funcionaris públics amb anys d'exercici professional o, fins i tot, amb determinades responsabilitats de gestió.

No obstant això, encara que sigui de manera esquemàtica, és important fer alguna referència als programes que imparteixen les Escoles de Negocis en matèries de direcció i gestió pública, ja que és un sector que cada vegada està agafant més força en el mercat encara que, tal com veurem, mostri algunes limitacions efectives per fer front de manera adequada a les necessitats de les Administracions Públiques.

Pionera en totes aquestes matèries ha estat l'Escola de Negocis d'ESADE, que ja en la dècada dels vuitanta va configurar l'Institut de Direcció i Gestió Pública, a través del qual s'imparteix una àmplia oferta formativa adreçada a directius públics i, especialment, un programa de notable èxit (segons les nombroses edicions que s'han celebrat) denominat Funció Gerencial en les Administracions Públiques. Dotat d'una plantilla de professorat molt solvent i amb bons coneixements del sector públic, l'Institut (avui en dia Institut de Governança i Direcció Pública) ha format a través d'aquest programa a un bon nombre de quadres locals i autonòmics de l'àmbit territorial de Catalunya, encara que fa alguns anys va estendre la seva formació a tot el territori estatal obrint una seu a Madrid. També a partir dels primers anys del segle XXI va emergir, com una mena d'aprofundiment del Programa de Funció Gerencial, l'anomenat EMPA (*Executive Master in Public Administration*), un programa més ambiciós del qual s'han celebrat ja varies edicions, però que la seva durada es prolonga durant més d'un any. Els inconvenients més grans d'aquests programes són la seva extensió temporal (més que la seva durada), ja que es prolonguen en total durant uns quants anys, fet que produeix notables disfuncions ja que persones que estan realitzant aquests programes quan es graduen ja han perdut la condició de directius, perdent-se el coneixement i destreses assolides.

Amb caràcter més recent les altres Escoles de Negocis líders en aquest àmbit de formació de directius s'han preocupat també per tractar la formació de directius públics dins dels seus programes. L'Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa (IESE) ha fet un esforç evident per inserir en el seu àmbit d'activitat els aspectes relatius al sector públic i, en concret, la formació de directius públics, desenvolupant recentment alguns programes dirigits a aquest tipus de personal (per exemple, el Programa de Lideratge per la Gestió Pública). Per la seva part, l'Institut d'Empresa (IE) ha creat el Centre del Sector Públic conjuntament amb la consultora Price Water House Coopers (PWC). L'IE imparteix també un nombre important d'accions formatives dirigides al sector públic i, en concret, al personal directiu, i entre elles destaca un *Executive Master* en Gestió Pública, que té per objecte formar directius públics, però també persones del sector privat que treballen amb el sector públic. El programa posa l'accent en les habilitats directives, així com en el desenvolupament de projectes públics per part dels alumnes.

Les Escoles de Negocis que imparteixen programes de direcció pública utilitzen, com és obvi, els recursos dels quals disposen per a la impartició dels programes dirigits al sector privat, tant personals (professorat i personal de suport) com materials (casos i infraestructures), i lògicament tarifen el preu d'aquests cursos de forma més o menys semblant (encara que una mica a la baixa) als preus de matrícula que cobren en els programes dirigits al sector privat.

Aquest quadre de situació presenta alguns inconvenients notables per les Administracions Públiques. El primer, en cap cas menor, és que llevat d'algunes excepcions (que n'hi ha) el professorat que imparteix aquests cursos no té normalment un coneixement del context i de l'entorn del sector públic i, si el té, és "des de fora" i de vegades fruit d'experiències professionals de fa molts anys (i l'Administració Pública, encara que sigui més lentament, també ha patit un accelerat procés de canvi). Aquesta "llunyania" dificulta la transmissió de coneixements i destreses que tinguin una utilitat immediata per al desenvolupament de funcions directives en el sector públic.

El segon inconvenient, i tampoc menor, és el cost dels programes. Si una administració pública contracta amb una Escola de Negocis la impartició d'aquests programes de formació de directius ha de ser plenament conscient que el cost del producte es multiplicarà per tres o per quatre (o fins i tot més) en comparació amb el preu que tindria el mateix programa d'executar-se per la pròpia Administració o per una institució del sector públic. És normal, en tot cas, que les Escoles de Negoci pressupostin tan alt, ja que no en va són "escoles privades" i no només han de cobrir costos, sinó a més generar beneficis. A més, el professorat que imparteix aquestes sessions formatives té un reconeixement professional i retributiu que cal compensar.

Però, en tot cas, l'objecció més gran que se li pot plantejar a aquests programes resideix principalment en el contingut dels mateixos. No existeix ni una sola Escola de Negocis que situï de forma clara i contundent en els seus respectius programes la importància que té la formació en competències institucionals.

En altres paraules: l'entorn i el context en el qual desenvolupa la seva activitat professional el directiu públic és enormement peculiar i cal situar la funció directiva en el si del mateix. El directiu ha de ser plenament conscient que es deu al ciutadà (el seu veritable patró), que l'assumpció de valors públics i l'exercici professional conduït per l'ètica pública ha de ser la guia de la seva actuació, que el marc institucional i organitzatiu condiona en un elevat grau la tasca del directiu públic i, en fi, que el sistema de controls múltiples que subjecten el treball del directiu públic i les regles de procediment marquen així mateix el desenvolupament de les seves funcions. Aquests aspectes (amb alguna excepció singular, encara que també de forma tèbia) estan pràcticament absents dels programes de direcció pública en aquestes Escoles de Negoci, on es posa l'accent en les habilitats directives (traslladant l'esquema aplicat en el sector privat) i, en algun cas, com ara l'Institut de Governança i Direcció Pública, en les competències genèriques que ha de tenir un directiu públic.

## **F. Una breu valoració final dels programes de formació de la direcció pública a Espanya**



Aquest ràpid i incomplet repàs dels programes de formació en matèria de direcció Pública a Espanya ens posa en relleu algunes notes que voldríem portar a col·locació en aquests moments:

- a. La formació de directius públics a Espanya es troba atomitzada en infinitat de programes i accions de diferent naturalesa i amb un fil conductor gairebé inexistent: es tracta de millorar les competències directives dels alts funcionaris amb responsabilitats de comandament en l'Administració.
- b. En efecte, la formació dels directius públics de nivell superior (alts càrrecs i assimilats) és pràcticament inexistent, excepte en algunes Comunitats Autònomes que han fet esforços per integrar-los, normalment sense èxit. Això demostra un dèficit formatiu clamorós, ja que els alts càrrecs i assimilats necessiten objectivament formar-se per desenvolupar les seves pròpies competències professionals. Aquest abandonament de la formació dels directius públics de nivell superior està creant una mena d'asimetria: els directius bàsics (alts funcionaris) disposen de moltes millors competències professionals directives que els seus propis caps. Expressat d'una altra manera: persones inexpertes (en l'àmbit de la direcció pública) comencen a dirigir a persones expertes.
- c. La formació de directius públics, allà on es realitza, té, per tant, com a destinataris principals a alts funcionaris que ocupen llocs directius o pre-directius en les seves respectives administracions públiques, en general pertanyents al Grup de Classificació A, Subgrup A1, encara que en algunes administracions públiques s'inclou també el personal del Subgrup A2 que exerceix funcions directives. Aquesta opció és raonable, atès que aquest personal és el que desenvoluparà habitualment (és a dir, amb relativa continuïtat) les seves funcions en l'estructura, però no s'hauria d'excloure que els programes de formació també integressin en el seu si els alts càrrecs i assimilats, ja que aquest és un nucli estratègic en la direcció pública.
- d. La durada dels programes és molt irregular i està molt poc institucionalitzada. Existeixen moltes accions formatives que no obeeixen a un Pla de Formació de Directius reflexiu i racional. S'encadenen cursos, tallers, seminaris, etc., sobre temes que

tenen una actualitat innegable en aquest àmbit, però es troba a faltar un Pla Estratègic de Formació de Directius Públics en el qual s'insereixin una per una totes les accions dins d'un context coherent d'objectius i de cerca de resultats.

- e. S'estan impartint per les Administracions Públiques programes de llarga durada, fet que dificulta que aquest personal pugui després exercir les seves funcions directives com a conseqüència del marc institucional en el qual s'insereix (el grau de volubilitat de la durada de l'exercici d'un lloc directiu, en alguns casos, és elevat al estar lligat a la contingència política). Tot i així, hi ha programes de formació de directius que duren uns quants anys, altres tenen més de 200 hores efectives, encara que hi ha també un nombre important de programes que se situen en un format intermedi (100/160 hores). Així mateix, comencen a aparèixer en el mercat un nombre important de programes la durada dels quals oscil·la entre les 40 i 60 hores, ja siguin de formació generalista o de formació sectorial. Tal com direm, pensem sincerament que l'aposta formativa - donat el context institucional que després detallarem - ha d'anar encaminada a fomentar aquests programes de mitjana durada entre les 60 i les 120 hores.
- f. Els continguts, com s'ha vist, són relativament plurals, tant en els seus objectius com en les matèries que s'imparteixen en cada un d'ells. És cert que entre la major part dels programes es poden trobar punts comuns: en general, la major part dels programes incideixen en el tema ja conegut de les "habilitats directives" i, més concretament, en les competències personals. No hi ha dubte que aquest tema ja porta anys constituïnt-se com l'eix central, i s'ha convertit en un dels aspectes troncats de la formació dels directius públics. També es presta atenció a competències genèriques, que són molt importants en el desenvolupament del treball directiu (planificació estratègica, planificació operativa, màrqueting públic, qualitat, etc.). Però, normalment, es presta molta menys atenció a temes clàssics però molt importants com ara la gestió de recursos humans i la gestió pressupostària. Alguns programes han inclòs les TIC dins de la formació dels directius públics (aspecte d'enorme importància). Sí que es troba a faltar, en bona part d'aquests programes (amb algunes excepcions notables), una formació

específica en matèria de competències institucionals (marc institucional, valors públics i ètica pública, així com coneixement de l'entorn i del context organitzatiu). Aquest és un dels majors dèficits que presenta la formació de directius públics a Espanya i les seves conseqüències són importants.

- g. Alguns programes detallen aspectes metodològics i alguns d'ells (principalment els de mitjana o llarga durada) avaluen els seus alumnes o a les persones assistents mitjançant treballs (memòries), projectes o plans de millora. No es detalla en cap d'ells un aspecte rellevant com és el quadre de professors. Tal com es dirà, el quadre de professors de cada programa és el principal valor afegit (conjuntament amb les persones assistents) que diferencia uns programes d'altres. Però, és poc comú (més aviat infreqüent) donar publicitat al professorat en les pàgines web i explicar quines són les seves qualificacions i experiència en el sector públic.
- h. En fi, com s'ha vist, queda un llarg camí per recórrer si es vol racionalitzar la formació de directius públics a Espanya. Possiblement aquesta racionalització es pugui assolir (encara que sigui relativament) mitjançant alguns sistemes de cooperació horitzontal en els quals les diferents administracions públiques (principalment les autonòmiques i locals) configuren programes estàndard que tinguin com a mínim una sèrie de patrons comuns pel que fa a continguts formatius. Però lògicament aquest procés de racionalització i homologació de programes s'impulsarà en el moment en el qual es procedeixi a una institucionalització de la figura del directiu públic professional en les nostres Administracions Públiques. Mentre aquest anhelat (i mai assolit) objectiu arriba, ens haurem de conformar amb una mica d'ordre i de paral·lelisme entre una oferta formativa certament desestructurada, poc reflexionada i que ha nascut a impulsos d'iniciatives personals o territorials, però que ha estat mancada de qualsevol tipus de coordinació efectiva.

#### **IV.- LA POLÍTICA DE FORMACIÓ DE DIRECTIUS PÚBLICS A ESPANYA: MARC CONCEPTUAL I PROPOSTES DE DESENVOLUPAMENT**

## **A. Breu anàlisi del marc institucional en el qual es desenvolupa la política de directius públics**

No es pot abordar de manera fiable una anàlisi i el disseny d'un marc conceptual de la política de formació de directius públics a Espanya sense fer abans menció al marc institucional en el qual aquesta s'insereix. En efecte, hem vist com en altres entorns comparats la formació de directius públics estava plenament condicionada pel marc polític-institucional en el qual cada Administració pública actua. És natural, per tant, que en les Administracions públiques espanyoles succeeixi el mateix. Per aquest motiu és imprescindible - encara que sigui de manera breu i esquemàtica - situar la direcció pública en el si de l'estructura institucional.

Evidentment no és aquest el moment apropiat per dur a terme aquesta anàlisi institucional de la direcció pública, que ja s'ha dut a terme en altres llocs.<sup>26</sup> Però és obvi que la direcció pública a Espanya no és una realitat homogènia. I no ho és tant des de la perspectiva de l'Administració Pública (Administració de l'Estat, de les Comunitats Autònomes o de les Entitats Locals), com des de l'òptica jeràrquica en el si de cada nivell de govern.

També cal diferenciar la direcció pública en funció de si el directiu presta els seus serveis en l'Administració matriu o en una entitat de naturalesa instrumental (organisme autònom, entitat pública empresarial, agència, fundació o societat mercantil).<sup>27</sup>

No hi ha dubte que els perfils funcionals i competencials d'un o altre nivell de direcció pública varien molt. Allò que diferencia un tipus d'un altre és principalment la seva configuració institucional. Vegem-ho.

---

<sup>26</sup> Vegis, per exemple R. JIMÉNEZ ASENSIO, *Altos cargos y directivos públicos. Un estudio sobre las relaciones entre política y administración en España*, IVAP, Oñati, 2ª edició, 1998.

<sup>27</sup> Aquesta és una distinció que va ser adequadament posada en relleu per M. VILLORIA, "La función directiva", a R. JIMENEZ ASENSIO, M. VILLORIA MENDIETA, A. PALOMAR OLMEDA, *La dirección pública profesional en España*, Marcial Pons, 2009.

En tots els nivells de govern (estatal, autonòmic i local) existeixen en l'àmbit de la direcció pública dos grans estrats diferenciats:

- a. La *direcció pública superior*, que en el nostre ordenament s'assembla - almenys en l'àmbit estatal i autonòmic - a la figura dels "alts càrrecs" o, si es prefereix, a aquells càrrecs de designació política nomenats i cessats lliurement pel Govern corresponent. El fet determinant d'aquest model és que en el nomenament d'un directiu públic com a alt càrrec allò que preval de manera determinant és la *confiança política* i no les competències professionals (que és un element instrumental o accessori) per a l'exercici del lloc. El model, per tant, s'aproxima al *spoils system*, encara que pot oferir algunes modulacions segons els casos. En determinats models (per exemple, en l'Administració General de l'Estat) la designació de bona part dels titulars dels òrgans directius ha de recaure sobre funcionaris públics pertanyents a cossos o escales per a l'ingrés dels quals s'exigeixi titulació superior. Tot i que en aquests casos s'exigeixi "experiència i competència" no s'ha arbitrat cap mecanisme per fer-les efectives. Diferent és el cas dels governs locals, ja que l'absència de la figura dels "alts càrrecs" s'ha pal·liat amb el recurs generalitzat a la figura del personal eventual per exercir funcions directives o, més recentment, en els municipis de gran població, amb el trasllat de l'esquema directiu propi de la LOFAGE. En tot cas, com va apuntar correctament el professor Longo, la metafísica de la confiança arriba també a aquest tipus de personal, la dependència del govern local es mesura per tant en termes de confiança política i no de competències professionals. En l'àmbit de les administracions instrumentals el model de confiança política segueix plenament vigent, ja que la Llei d'Agències per a la millora dels serveis públics va deixar fora als Presidents i Directors Generals de les agències corresponents del règim del personal directiu regulat en l'article 23 de la Llei 28/2006. En tot cas, el model d'agències estatals sembla haver entrat en via

morta - encara que sigui temporalment - a partir de les mesures adoptades en el Decret Llei 8/2010, de 20 de maig.<sup>28</sup>

- b. La *direcció pública intermèdia o bàsica*. Es correspondria, per tant, amb el segon nivell de funcions directives en tots els àmbits de govern o administració pública. S'enquaden en aquest nivell els llocs de responsabilitat o de comandament de l'alta funció pública (o de "l'alta ocupació pública"), és a dir, aquells llocs de naturalesa directiva que es cobreixen *necessàriament* entre funcionaris o personal laboral de la pròpia organització i per tant, a diferència del nivell de direcció superior, no s'admet l'entrada de persones externes o alienes a l'estructura de personal de l'Administració. Aquest nivell de direcció pública bàsic o intermedi es cobreix actualment entre nosaltres a través principalment del sistema de provisió de lliure designació (de forma predominant) i, de manera excepcional en algunes organitzacions, mitjançant el sistema de concurs "específic" o de "mèrits". Aquest nivell de direcció pública es pot configurar dins d'un sistema de carrera professional, però el cert és que en les nostres administracions públiques no s'ha aconseguit implantar cap sistema efectiu de carrera professional que impliqui que els empleats públics arribin a un determinat nivell de responsabilitats directives a través d'un sistema d'acreditació de competències professionals, sinó que segueix imperant - en la major part dels casos - un model assentat en la "confiança" (que pot ser política o personal) que es fa efectiu a través del sistema de lliure designació. És veritat, com s'ha dit, que en algunes Administracions Públiques el sistema de provisió d'aquests llocs de comandament o responsabilitat no és la lliure designació, sinó el concurs (específic o de mèrits), però aquest últim sistema - en el cas que no vagi acompanyat de la introducció d'un sistema d'avaluació de l'acompliment i de la possibilitat, per tant, de remoció si no s'obtenen els objectius previstos - es

---

<sup>28</sup> Vegis la disposició addicional cinquena del Decret-Llei 8/2010, de 20 de maig, pel qual s'adopten mesures extraordinàries per a la reducció del dèficit públic, on s'indica: "(...) a l'any 2010 no s'autoritzarà la creació de cap nova Agència estatal de les regulades en la Llei 28/2006, de 18 de juliol".

mostra poc operatiu per assentar un model de direcció pública, ja que la permanència en el lloc pot conduir a certa desídia, a mantenir uns estàndards de tensió certament baixos o a adoptar una actitud escassament innovadora. Després de l'aprovació de l'EBEP, tal com hem vist, aquesta direcció pública bàsica o intermèdia podria perfectament enquadrar-se dins de la figura del directiu públic professional que preveu l'article 13, però el cert és que, llevat del cas de les agències estatals ja exposat (i que, en la pràctica, està oferint serioses limitacions) i d'alguns municipis que han avançat algun pas en aquesta línia, es pot afirmar que el procés d'institucionalització de la direcció pública professional està sent molt lent i està trobant moltes resistències polítiques per a la seva implantació.

Era necessari dur a terme aquest succint quadre de la situació per afrontar amb èxit l'examen de les polítiques de formació de directius en les administracions públiques espanyoles. I és que, òbviament, si es pretén formar directius públics caldrà saber a qui, quan i com es formen. I, en aquest punt, és crucial analitzar el problema de la formació dels directius a la llum de la inserció d'aquests en les estructures político-administratives. Una dada determinant, com seguidament es veurà, és que, almenys els directius públics superiors (i en bona mesura també els intermedis o bàsics), *viuen el seu cicle professional encadenats al cicle polític*. Aquesta idea l'ha expressat gràficament Daniel Inerarity, quan es refereix a la "tirania del mandat" com una de les notes determinants de la forma de fer política en aquests moments a Espanya.<sup>29</sup> En l'àmbit que ens ocupa és obvi que els directius públics viuen pendents del cicle polític, sobretot perquè el seu nomenament (i, encara més important, el seu cessament) depèn de forma irremeiable dels resultats de la política o, expressat d'una altra manera, que es mantingui en el poder el partit o partits que van donar suport - directament o indirectament - el seu nomenament.

Aquest model de *continuitat trencada* de la direcció pública pel cicle de la política afecta de manera diàfana a les polítiques de formació de directius públics. És sens dubte improcedent, per exemple, impulsar

---

<sup>29</sup> D. INERARITY, *El futuro y sus enemigos*, Barcelona, 2008.

un programa de formació d'alts càrrecs en el tram final d'un mandat, llevat que existeixin garanties evidents (que en política mai n'hi ha) que el partit o partits polítics que sostenen el govern mantindran en la futura legislatura la majoria suficient per governar.

Diferent pot ser el cas de la direcció pública bàsica o intermèdia, ja que els seus membres - cal presumir - tindran més continuïtat en les estructures independentment de quin sigui el color polític que governi. Tanmateix, això tampoc és així, ja que - sense perjudici que no hi hagi estudis empírics que ens mostrin de forma efectiva el grau de rotació en aquests llocs de lliure designació - es pot afirmar de manera intuïtiva que un canvi de les estructures de govern a Espanya comporta implícitament un elevat percentatge de remoció dels nivells directius o de responsabilitat en les nostres administracions públiques en funció de la variable política.

No ens interessa ara identificar les conseqüències que aquest model de direcció pública *tan precari* té sobre el sistema institucional en el seu conjunt, sinó únicament en quina mesura afecta les polítiques de formació de directius públics, tant en el seu disseny com en la seva execució.

I aquest és un aspecte clau del problema, ja que *la contingència temporal en la qual desenvolupa les seves funcions la direcció pública hipoteca de manera directa qualsevol política de formació de directius públics que es vulgui posar en marxa, ja que o es lliga expressament aquesta política de formació al cicle polític general o es desvincula completament del mateix*. En ambdós casos els efectes són igualment perversos. En el cas que es lligui al cicle polític difícilment es podrà articular una política formativa de directius públics en clau de continuïtat, i si es desvincula del cicle polític es pot caure en el disseny d'una política formativa allunyada completament o parcialment del context en el qual ha d'operar.

En bona mesura això últim és el que s'ha produït a Espanya en els últims quinze anys: s'estan formant com a directius públics a persones que, o bé no se sap si algun dia exerciran realment funcions directives o bé estan ocupant transitòriament funcions directives, però aquesta inversió no se sap si implicarà una transferència de



coneixements ja que aquest directiu possiblement no continui desenvolupant les seves funcions a mig (i fins i tot curt) termini.

Aquestes hipoteques institucionals configuren una manera pragmàtica de procedir en l'àmbit de la formació de directius, i que en síntesi es pot descriure de la següent manera:

- a. *Política de formació de directius públics superiors* (alts càrrecs i assimilats). L'opció generalitzada és no formar aquests nivells directius o, en alguns casos (com ara Catalunya i País Basc), oferir programes formatius de molt curta durada temporal i certa instantaneïtat, per tal de no "consumir" el seu preuat temps. Es presumeix - equivocadament - que qui és nomenat per a un lloc directiu d'alt càrrec ja està format i, per tant, no ha de rebre formació complementària, fet que contrasta, per exemple, amb la forta inversió que moltes empreses privades fan en la formació dels seus directius com a mitjà per millorar la competitivitat, la innovació i, per tant, els resultats de la gestió.<sup>30</sup> Ja veurem, en el seu moment, com aquesta opció per la "no formació" o per "la formació de baixa intensitat" té serioses conseqüències per a les organitzacions públiques.
- b. *Política de formació dels directius intermedis o bàsics* (alts funcionaris o empleats públics amb responsabilitats directives o de comandament). És en aquest àmbit o espai en el qual s'han desenvolupat la major part dels programes de formació de directius públics en les administracions espanyoles, com hem vist anteriorment. Aquesta formació de directius públics s'ha multiplicat en els darrers anys tant en l'esfera de l'Administració de l'Estat com de les Comunitats Autònomes i dels Ens Locals. Es pot afirmar fefaentment que tenim un ampli nombre de funcionaris públics i de personal laboral que han cursat aquests programes de formació de directius. El problema fonamental és que, atès el model institucional existent, alguns d'aquests empleats públics prèviament formats ocupen llocs directius o de responsabilitat, molts els han ocupat però ara no

---

<sup>30</sup> Vegis, a aquest respecte, les interessants contribucions recollides en el llibre col·lectiu *Formación de Directivos. Evolución y nuevos retos de los modelos formativos*, AEDIPE/Pearson, Madrid, 2010.

els tenen i, en fi, també n'hi ha (i no en poc casos) que tot i haver-se format com a directius públics mai han ocupat un lloc de responsabilitat o de comandament en les seves respectives estructures administratives.

En conseqüència, sembla obvi que el model institucional de direcció pública condiciona completament el model de formació de directius que es pretengui implantar. I per això a partir d'ara el nostre discurs diferenciarà dues situacions: la primera, la situació actual que està condicionada pels elements abans descrits (sistema de confiança política, manca de continuïtat, vinculació al cicle polític, etc.), i la segona, la que - segons el nostre parer - seria una situació ideal que consistiria en l'acreditació prèvia de competències professionals per part de totes aquelles persones que pretenguin accedir a un lloc de responsabilitat o de comandament en les Administracions Públiques, fet que exigeix invertir fortament en la formació com a desenvolupament de les competències professionals dels directius públics.

Pel que fa a l'actual model de direcció pública (és a dir, el vigent en la pràctica totalitat de les nostres administracions públiques), cal subratllar que en el disseny d'una política de formació d'aquests directius s'ha de tenir sempre present la contingència del mandat i les limitacions temporals que aquest implica. Els elements, per tant, substantius d'aquest disseny de la política de formació s'haurien de diferenciar segons el tipus de direcció pública de què es tracti (superior o intermèdia o bàsica):

#### *Direcció pública superior*

Les notes substantives de la formació d'aquest personal directiu, atenent als condicionaments exposats, serien les següents:

- a. S'hauria d'arbitrar en totes les Administracions una formació d'acollida o un programa de formació inicial, de curta durada i a desenvolupar a l'inici del mandat. El seu objecte seria formar en valors, desenvolupar un aprenentatge organitzatiu bàsic i generar espais de socialització i transferència de coneixement. Aquesta formació hauria de ser obligatòria i objecte d'avaluació.

- b. Caldria impulsar un programa de formació contínua amb un període d'un mandat o legislatura, amb un subprograma de caràcter general amb accions formatives molt curtes o instantànies dirigides a reforçar competències personals o genèriques, i amb un altre subprograma de caràcter departamental o sectorial per reforçar competències específiques i solidificar les polítiques de l'àrea o sector i coordinar les accions que s'hagin d'impulsar des de cada un d'ells.
- c. S'hauria de construir una plataforma de directius públics com una mena d'Intranet, en la qual s'insereixi informació fluida sobre accions formatives, sobre materials i llibres de gestió pública, plans de millora, i qualsevol informació d'utilitat per a la formació i autoformació dels directius públics.
- d. Es podria fomentar l'assistència a determinades activitats formatives puntuals realitzades per Escoles de Negocis o Centres internacionalment reconeguts, en períodes determinats i amb la finalitat de motivar i reforçar determinades competències d'aquests directius, es pot articular fins i tot com un sistema d'incentius.
- e. I, en fi, es podrien articular una sèrie d'accions formatives puntuals que tinguessin com objecte reforçar les competències professionals dels directius públics, com ara sessions de *mentoring*, *coaching* i formació individualitzada en determinades situacions crítiques.

#### *Direcció pública intermèdia o bàsica*

Pel que fa referència a les polítiques formatives de la direcció pública intermèdia o bàsica es podria destacar el següent a l'entorn dels seus elements més distintius:

- a. A diferència del cas anterior, es podria dur a terme institucionalment programes de formació de directius públics de certa durada que tinguin com a finalitat crear un banc de possibles candidats per assumir funcions de comandament o responsabilitat en la funció pública. La continuïtat dels empleats públics i una bona selecció de qui són els potencials candidats potser resoldria el problema inicial d'identificar quins perfils

- pre-directius poden cursar aquests programes. Aquests programes podrien tenir continuïtat estructural, com de fet ja la tenen en moltes institucions (preferentment, en algunes Comunitats Autònomes i en l'àmbit local, com s'ha vist).
- b. En tot cas, a l'inici de cada mandat o legislatura, amb la formació del nou equip de govern i els possibles canvis que es puguin produir, s'hauria d'institucionalitzar una formació d'acollida o un programa de formació inicial (desenvolupat, com a màxim, durant els tres primers mesos i en períodes alternatius), per tal de formar en valors, en organització i per socialitzar els diferents equips.
  - c. En aquest tipus de perfil directiu sí que es pot articular al seu torn una sèrie d'accions que formin part d'un programa de formació contínua que tingui per objecte el reforç de determinades competències professionals en l'exercici de les seves funcions (competències genèriques, personals i específiques).
  - d. Així mateix, atesa la (relativa) continuïtat d'aquest tipus de personal en les estructures, pot ser molt interessant que a través de la Intranet Corporativa o mitjançant la creació d'una Comunitat Virtual específica, es creï un entorn o un espai que serveixi com a mitjà d'interacció entre el personal directiu, però també com a font d'informació i difusió permanent de bones pràctiques de gestió, de literatura sobre innovació en l'àmbit de la direcció pública, etc.
  - e. La formació individualitzada en aquest tipus de casos és menys recomanable, sense perjudici que en alguns supòsits concrets calgui dur-la a terme. En tot cas, atesos els costos que comporta es desaconsella completament recórrer en aquests supòsits al *coaching*, i es podria utilitzar únicament com a reforç el *mentoring* o accions individuals d'un altre caràcter.
  - f. En aquesta classe de directius públics pot ser molt útil també la formació *on-line* o l'*e-learning*. S'aconsella, en tot cas, que la formació *outdoor* no representi el cent per cent del programa i que hi hagi algun contacte personalitzat entre els assistents i el professorat, ja que, a part de servir de argamassa en un procés de socialització, pot així mateix generar importants xarxes de contacte per resoldre determinats problemes.

En fi, aquestes són algunes solucions per dissenyar polítiques formatives de directius públics tenint en compte les limitacions institucionals que el model ofereix. La idea substantiva és que mentre el model institucional de direcció pública estigui assentat sobre pautes de temporalitat, confiança política i mandat de legislatura, les úniques opcions raonables passen per accentuar la pressió formativa en els primers moments de l'accés als llocs directius (al principi del mandat), establir un sistema de continuïtat menys incisiu en les accions formatives al llarg del mandat (accions formatives curtes, "píndoles formatives", creació d'una plataforma o comunitat virtual, incentivar els directius amb "premis formatius" en Escoles de Negocis o estades a l'estranger) i, finalment, reduir molt la pressió formativa en l'última part del mandat, on es podrien dur a terme principalment accions d'avaluació dels programes i trobades d'intercanvi d'experiències i plans de millora.

És cert que aquesta seqüència es podria modificar en el cas de les polítiques de formació de directius públics de l'estrat intermedi o bàsic (alta funció pública). Atesa la permanència d'aquest tipus de personal en les estructures de l'Administració, cal dissenyar programes de formació que superin l'estret marc temporal d'un mandat i es projectin al llarg del temps. No es vol dir amb això que l'opció més raonable sigui establir programes de formació que es solapin en diversos mandats, sinó que es dissenyin amb vocació d'impartir al llarg del temps, independentment dels cicles polítics. Avui en dia existeixen, com hem vist, alguns productes que s'adeqüen a aquest perfil. Els assistents, òbviament, seran persones que ocupen ja aquests llocs de comandament o de responsabilitat o que poden estar en situació d'exercir-los en un espai de temps més o menys curt (personal que es situa en posicions pre-directives).

En tot cas, el que es tractaria de dur a terme, tot i les hipoteques institucionals ja exposades, són *programes de formació de directius públics que tinguin continuïtat temporal*, independentment que aquells que els cursin estiguin "lligats" al cicle de la política o als canvis de govern que en cada cas es puguin donar. Per tant, allò que és important és dissenyar la política de formació partint d'aquestes limitacions institucionals, i sobretot que el cicle de cada mandat pot implicar (encara que no necessàriament) un canvi de persones en els

llocs de responsabilitat. Perquè en definitiva aquest canvi l'únic que ens adverteix és la dada que *pot haver més demandants potencials d'un programa formatiu d'acollida o de formació inicial*, però en res canvia l'estructura d'aquesta política formativa.

És veritat, però, que en aquells casos en els quals es produeix un canvi radical com a conseqüència de l'arribada d'un nou partit o coalició de partits al govern, les demandes de formació d'acollida i de formació inicial creixen exponencialment i, així mateix, adquireixen major valor i sentit per tal de cohesionar els nous equips de l'estructura político-administrativa, facilitar la seva comunicació i permetre una millor socialització. També les accions formatives al llarg del mandat hauran de adequar-se a aquests nous perfils directius. Però realment el canvi és principalment quantitatiu i només en menor mesura qualitatiu, ja que els continguts formatius de les accions contínues seran diferents si aquests directius ja porten quatre o més anys exercint funcions en l'estructura o es tracta de personal nouvingut als llocs de responsabilitat.

#### *La direcció pública professional*

El plantejament d'aquest epígraf és diferent dels anteriors: en aquest cas es tracta d'especular sobre quin podria ser el disseny i execució d'una política de formació de directius públics en el cas hipotètic que s'implantés un sistema de direcció pública professional.

En aquest sentit, encara que no sigui objecte d'aquestes línies, la implantació d'un sistema de direcció pública professional exigeix, com a pas previ, una sèrie d'elements que el caracteritzen. A saber:

- a. Definició dels perfils dels llocs de treball directius, per tal de poder determinar quines competències professionals són les exigides per al desenvolupament d'aquestes funcions.
- b. Selecció o designació de les persones idònies per a l'exercici d'aquests llocs directius a través d'un sistema d'acreditació de competències professionals, que pot admetre espais racionals de discrecionalitat en el nomenament, sempre que s'acrediti prèviament un estàndard mínim de competències exigides.
- c. Realització d'un contracte o acord de gestió entre la instància que designa i el directiu designat, on se li confereixin una sèrie

d'atribucions o competències, es fixin determinats objectius i s'estableixi un sistema d'avaluació o de responsabilitats per la gestió.

- d. Establiment d'un sistema d'incentius en funció dels resultats obtinguts per la gestió, que pot consistir en un model de retribucions variables, així com altres modalitats d'incentius.
- e. Vincular el cessament en el lloc directiu amb els (mals) resultats de la gestió i, si s'escau, articular un període de nomenament (3, 4 o 5 anys) transcorregut el qual el directiu acaba el seu mandat i hauria de concursar de nou a la provisió del lloc (o, si escau, admetre excepcionalment una pròrroga).

La implantació d'aquest sistema de direcció pública professional tindria importants conseqüències sobre la formació de directius públics. És ben cert que depenent del model concret de direcció pública que s'institucionalitzi les polítiques formatives adquiriran una o una altra naturalesa. En tot cas, a títol d'exemple, es poden esbossar una sèrie d'elements que podrien caracteritzar aquestes polítiques formatives. A saber:

- a. La definició dels perfils dels llocs directius (monografies de llocs) obre un procés de racionalització i comporta que les polítiques formatives s'hagin d'adequar a aquests perfils de competències establerts per aquests llocs.
- b. Com que existeix un nombre identificat de llocs directius amb les seves corresponents competències professionals, és relativament senzill arbitrar programes de formació de directius que proveeixin els coneixements, destreses, aptituds i actituds requerides per a l'exercici d'aquests llocs.
- c. Aquests programes de formació de directius haurien de ser un requisit per a l'exercici posterior de funcions d'aquest caràcter o, almenys, ser valorats de manera efectiva en els processos d'acreditació de competències directives, sempre que els programes estiguin homologats, hagin sotmès als alumnes a proves d'avaluació o plans de millora, i tinguin una determinada durada i certs continguts.
- d. Els processos d'avaluació de directius podrien, així mateix, detectar en quins casos aquests directius han de reforçar determinades competències professionals (institucionals,

genèriques, personals o específiques) i preparar programes formatius "ad hoc" amb aquesta finalitat.

- e. La posada en marxa d'aquest sistema de direcció pública professional és perfectament compatible amb l'articulació de plataformes o comunitats virtuals, així com amb la realització de programes de formació individual o d'autoformació, tal com hem vist abans.

En conclusió, la diferència substantiva en política formativa entre el sistema actual de formació de directius i aquell altre en el qual s'apostés per un model de direcció pública professional, és que en aquest segon model es pot racionalitzar molt millor la política de formació ja que s'ha dut a terme una definició dels perfils professionals dels llocs (i, per tant, de concreció de competències professionals necessàries per al seu exercici) i es poden articular perfectament programes formatius que tendeixin a dotar als assistents d'aquestes competències. Expressat d'una altra manera: el disseny i execució d'aquestes polítiques formatives segueix l'estela marcada en els apartats anteriors, però posa l'accent més que en la formació d'acollida o inicial en un procés formatiu previ que prepara de manera adequada per tal que determinades persones en les organitzacions públiques puguin acreditar les competències necessàries per a l'exercici d'aquestes funcions. Els problemes, com sempre, radiquen en com afrontar la transició d'un model (l'actual) a un altre (el de direcció pública professional). Però aquesta problemàtica no és objecte d'aquestes línies.

## **B. Tipologia de la formació de directius públics**

L'anàlisi *dels tipus* de formació de directius públics es pot dur a terme des d'una perspectiva diacrònica o a través de les diferents modalitats que es produeixen en la pràctica.

Des d'una perspectiva diacrònica, la formació de directius públics es projecta sobre tres moments o espais:

- La formació de directius *abans* del seu accés al lloc directiu.
- La formació de directius *en el moment d'accedir* al lloc directiu.
- La formació *en carrera o el desenvolupament professional del directiu públic* en l'organització en la qual presta el seu servei.



Breument, vegem aquests tipus de formació.

La formació prèvia dels directius públics és un àmbit d'anàlisi no exempt d'enorme complexitat. Per formació prèvia cal incloure tot un seguit de coneixements que la persona ha anat adquirint en la seva vida acadèmica i professional. I en aquest sentit sembla obvi assenyalar que la formació prèvia dels directius situa el seu primer punt d'atenció en els estudis universitaris cursats.

En efecte, sembla poc discutible en aquests moments que un directiu públic hagi de tenir una titulació universitària com a pressupòsit bàsic de formació, ja que en aquests moments no sembla raonable que ocupin llocs directius en les administracions públiques persones que no tenen titulació universitària, tot i que segueix havent alguns casos, principalment en les Administracions autonòmiques i locals, així com en els seus ens instrumentals.

La pauta habitual, així mateix, és que el directiu públic sigui funcionari o personal laboral al servei de les Administracions Públiques. Per tant, a més de la seva titulació universitària aquest directiu en alguns casos és membre d'un cos de funcionaris (que podrà ser d'elit o no) o és empleat públic d'una determinada Administració. Aquesta formació complementària, sens dubte, és important per avaluar el coneixement del context i de l'entorn en el qual opera el sector públic que posseeix aquesta persona. Dit això, cal relativitzar en moltes ocasions aquests coneixements, ja que les exigències d'accés a un cos o ocupació de l'Administració Pública són molt diferents a les que s'han d'acreditar quan el que es pretén desenvolupar és una responsabilitat de direcció pública en aquesta organització. Però no hi ha dubte que en l'exercici posterior de funcions directives en el nostre sector públic influeix en gran mesura la procedència corporativa o l'extracció funcional o laboral de les persones que desenvolupen aquestes funcions directives. En uns sistemes administratius (sobretot el de l'Administració de l'Estat, encara que no exclusivament) tan corporativitzats sembla obvi remarcar que l'extracció funcional de determinats directius públics condicionarà especialment la seva tasca futura. Sota aquest punt de vista, és molt important, per exemple, l'experiència que pugui acreditar l'empleat públic en l'acompliment de llocs de responsabilitat

o de comandament en la funció pública i les taxes d'èxit que hagi pogut arribar en l'acompliment dels mateixos.

No obstant això, el model de directius públics (sigui l'actualment existent o el de direcció pública professional) no exclou, en cap cas, que persones alienes al sector públic accedeixin a determinats llocs de caràcter directiu en les organitzacions públiques (sobretot en allò que fa referència a la direcció pública superior). En aquest cas la formació prèvia d'aquest tipus de personal directiu pot venir configurada per una sèrie d'experiències professionals en l'àmbit de la formació en el sector privat i, així mateix, d'una formació reglada en direcció pública ja sigui a través de Màsters d'Universitats Públiques o Programes d'Escoles de Negocis. En l'àmbit d'activitats finalistes o en l'àmbit de les entitats instrumentals de l'Administració Pública, aquest tipus de personal pot jugar un paper important i la seva formació prèvia pot ser utilitzada per la pròpia Administració.

La formació prèvia dels directius públics no acaba aquí. En efecte, engloba també una sèrie d'activitats formatives que la persona ha anat realitzant per tal de reforçar les seves competències professionals en l'àmbit de la direcció. I, dins d'aquest ampli ventall d'activitats, podríem citar per exemple les següents:

- a. Cursos o programes en direcció pública o en *management*, siguin de caràcter general o específic (per exemple, recursos humans), cursats en institucions educatives públiques o privades.
- b. Realització de cursos de Doctorat o Màsters universitaris del Pla Bolonya, així com, si escau, de la confecció d'una tesi doctoral sobre matèries relacionades amb la direcció pública professional.
- c. Assistència a seminaris, tallers, jornades sobre aspectes de direcció i gestió pública.
- d. Autoformació acreditada mitjançant l'elaboració de plans de millora o producció científica (llibres, articles de revistes, col·laboracions en obres col·lectives, recensions, comentaris crítics, etc.) en matèria de direcció o gestió pública.
- e. Coneixements de llengües estrangeres, acreditats documentalment.

Tota aquesta formació prèvia a l'accés és un conjunt de competències (coneixements, destreses, aptituds i actituds) que l'organització hauria d'avaluar en els processos de selecció o de designació de directius públics. I és que, òbviament, si una persona acredita ja d'entrada bones competències en una sèrie d'àmbits, els processos de formació subsegüents - per exemple, la formació d'acollida o inicial - podrien descarregar-se en els seus continguts o modular-los als coneixements acreditats.

Diferent és el programa formatiu que es desplega just després de l'accés del directiu públic a l'organització, és a dir, la formació necessària en el moment que el directiu assumeix les seves funcions. Així com en el cas de la formació prèvia l'Administració Pública només pot *comprovar* si el directiu acredita les competències professionals requerides, que òbviament ha hagut d'adquirir abans del seu accés a la condició de directiu, a partir de l'accés és l'Administració Pública la que dissenya de forma exclusiva quin tipus de formació s'ha d'impartir a aquests directius públics per reforçar les seves competències professionals amb l'objectiu que puguin desenvolupar amb èxit les tasques assignades.

És el moment de la *formació d'acollida o de la formació inicial*, enormement important en l'esdevenir posterior del treball directiu. En aquest punt l'Administració ha de ser capaç d'identificar quines són les competències professionals bàsiques que els directius públics han de disposar i dissenyar, en coherència amb la identificació duta a terme, un programa formatiu que tendeixi a dotar a aquests directius públics recentment nomenats de la formació institucional (valors públics) i organitzativa bàsica i els proveeixi d'uns coneixements mínims en matèria de competències genèriques i algunes habilitats directives bàsiques necessàries en l'exercici de les seves funcions (lideratge, comunicació, negociació, etc.). En tot cas, com dèiem, el valor afegit que té aquesta formació d'acollida o inicial és, sobretot, cohesionar l'equip directiu, crear un espai de socialització i permetre una relació transversal fluïda entre aquestes membres.

El moment formatiu posterior, és a dir, la formació en carrera o la que desplega els seus efectes sobre el desenvolupament professional, presenta moltes més complexitats analítiques que el moment

formatiu de l'accés, ja que la varietat d'instruments i accions que es poden desplegar en aquest àmbit són considerables.

En efecte, la formació en carrera o la que es projecta sobre el desenvolupament professional del directiu públic pretén donar una resposta concreta a les necessitats de millora i de reforçament competencial que la persona té al llarg de la seva vida professional com a directiu públic, és a dir, quan ocupa un lloc d'aquestes característiques. I, en aquest sentit, és raonable que les necessitats variïn en funció de la persona, o també segons els entorns o els sectors concrets.

En tot cas, un assaig de possibles accions o instruments formatius en l'àmbit del desenvolupament dels directius públics podria ser el següent:

- a. La realització de Màsters o Programes de llarga durada en institucions públiques o privades que tinguin per objecte la direcció pública o el *management*. En tot cas, no sembla molt apropiat, atesa la vinculació temporal de la direcció pública amb els mandats o legislatures, promoure la realització de programes d'aquest tipus en la formació actual, ja que, si són de llarga durada (com sovint ho són), es poden finalitzar en alguns casos quan el directiu ja no exerceixi les seves funcions, de manera que l'aprenentatge obtingut no es transferiria al lloc de treball (per no parlar dels costos que aquests programes tenen per a les Administracions públiques).
- b. Resulta molt més operatiu, per tant, impulsar programes de desenvolupament de competències directives amb un format molt més breu i de continguts més selectius, que es puguin cursar en un espai curt de temps i que, per tant, els coneixements i destreses es transfereixin de forma efectiva a l'organització. Tal com es dirà, els formats no haurien de ser superiors a 80 hores i, fins i tot, una opció raonable són programes de 40 a 60 hores amb sessions d'immersió.
- c. Així mateix, s'han d'articular accions formatives singulars, ja siguin interdepartamentals o departamentals (els objectius serien diferents), amb la finalitat d'abordar sessions monogràfiques sobre alguns aspectes concrets de la direcció

- pública (tallers, seminaris, grups de treball, grups de millora, etc.). Els programes interdepartamentals tendrien a difondre coneixement i crear xarxes en tota l'organització, mentre que els programes departamentals tindrien com a objecte cohesionar la unitat en la implantació de les polítiques del departament i reforçar així mateix la cohesió de l'equip directiu.
- d. Caldria, com es dirà, realitzar determinades accions de formació *on line* o formació *outdoor*. No obstant això, en la formació de directius públics - atès el tipus de públic al qual va dirigida - no és molt aconsellable una aposta per la formació *on line*, ja que una de les finalitats principals que es persegueix amb aquest tipus de formació és compartir valors, objectius i crear espais de socialització. Aquestes accions formatives que apostin per *l'e-learning* en la formació de directius haurien de combinar equilibradament la formació presencial i la formació virtual.
  - e. Això no ha d'impedir que en la formació en carrera de directius públics no s'utilitzin plataformes informàtiques, comunitats virtuals o pàgines intranet per tal de difondre, divulgar, intercanviar i reproduir informació, materials, documents o bones pràctiques en l'àmbit de la direcció pública. La configuració d'una mena de *club de directius públics* o *d'espais virtuals de direcció pública* en els diferents suports informàtics de les organitzacions públiques, poden sens dubte facilitar aquest tipus de formació.
  - f. Es tractaria de fomentar, així mateix, l'autoformació i la formació individualitzada. La primera a través de mesures de foment com ara les tractades en l'apartat anterior. La segona per mitjà de programes específics de formació adaptats a les necessitats de cada persona. Això requereix un cert seguiment i identificació de quin és el dèficit de competències directives que pot oferir determinada persona. En tot cas, aquests dèficits es poden pal·liar a través de dos instruments complementaris que són d'indubtable utilitat i l'aplicació dels quals comença a estendre's (encara que de forma molt irregular) en les Administracions Públiques: el *mentoring* i el *coaching*. Vegem-los:
    - o El *mentoring* és un bon sistema de reforç de les competències directives mitjançant l'adscripció al directiu

públic d'un *senior* que l'orienta en els seus primers passos i en la presa de decisions crítiques. Té l'avantatge que és relativament econòmic i que aprofita les capacitats existents en l'organització d'aquelles persones que tenen experiència directiva en el sector públic i la posen al servei de la respectiva organització, donant suport al desenvolupament professional inicial o en carrera d'un determinat directiu públic. No ha estat molt utilitzat en el sector públic, però sí que ha tingut un cert desenvolupament en el sector privat. L'única qüestió problemàtica consisteix a identificar quines poden ser les persones que ofereixin aquest tipus de serveis, ja que la seva selecció ha de ser molt curosa per tal que ofereixi bons resultats.

- El *coaching* s'ha estès també molt en el sector privat, però té una orientació diferent a l'anterior. El *coach*, com a entrenador, persegueix extreure el millor de la persona que exerceix tasques directives. El *coach* és un professional d'aquest tipus d'activitat, i per tant no té per què ser un expert ni un coneixedor del sector públic en concret (encara que òbviament és recomanable que el conegui, ja que en cas contrari els resultats del procés poden ser deficients). En el sector públic la seva aplicació, fins ara, està resultant molt residual. I això té la seva explicació en l'alt cost que implica disposar d'un entrenador personal per a cada directiu públic. Únicament la seva aplicació sembla recomanada per a aquells llocs directius de primer nivell (Presidents, Ministres, Secretaris d'Estat, Consellers, Alcaldes) i, per tant, la seva projecció es situaria principalment en l'àmbit d'allò que podem denominar com a direcció política. En el terreny de la direcció pública, sigui superior o intermèdia (o bàsica), no sembla un sistema que es pugui desenvolupar de forma efectiva, sobretot pel seu elevat cost. Algunes institucions, com són l'Escola d'Administració Pública de Catalunya o la Diputació de Barcelona, l'han aplicat a determinats llocs directius, però principalment de primer nivell polític, encara que en algun cas també s'ha aplicat a determinats alts càrrecs.

## **C. L'arquitectura interna dels programes de formació de la direcció pública: algunes propostes**

### *1.- Introducció*

L'objectiu principal d'aquest apartat és la d'aportar algunes línies d'actuació a l'entorn dels continguts, metodologia, públic destinatari i altres aspectes tècnics d'un programa de formació de directius públics. Òbviament, cal partir de la dada que programes de formació de directius públics pot haver de molts tipus i, sobretot, de formats molt diferents.

En aquest cas, començarem per l'anàlisi de l'arquitectura interna d'un programa estàndard que pretengui reforçar les competències directives de persones que, en principi, no han desenvolupat activitats directives en l'Administració Pública. Però també en aquest cas cal diferenciar nítidament entre directius públics "superiors" o "bàsics o intermedis", ja que no hi ha dubte que les exigències són diferents en ambdós casos.

Partint d'aquestes limitacions, la nostra pretensió és esbossar un programa base de formació de directius prescindint de les diferents intensitats que, en un o altre cas, s'han de produir. No es tracta en aquest cas de dissenyar un programa d'acollida o inicial, que òbviament hauria de limitar més els seus continguts i, sens dubte, la seva extensió temporal, sinó de dibuixar les línies mestres d'un programa de formació de directius d'intensitat temporal relativa i de continguts bàsics. No obstant això, moltes de les línies d'actuació aquí proposades poden ser traslladades, amb les modulacions degudes, a aquest tipus de formació inicial o d'acollida.

L'opció escollida, per tant, és òbvia. La preferència que aquí mostrem es decanta cap a programes de formació de directius de durada mitjana (al voltant de 9 mesos d'extensió, encara que es poden desenvolupar en un espai temporal de 6 mesos o menys). La seva explicació és òbvia: el model institucional de direcció pública existent desaconsella anar cap a formulacions temporals més extenses, ja que es poden solapar amb el període de mandat o bona part del mateix i aquesta opció implicaria necessàriament una limitació (o si es prefereix, selecció) de continguts.

L'estructura d'aquest epígraf serà la següent. En primer lloc es realitzaran una sèrie de consideracions sobre les competències directives i el seu vincle amb la formació de directius públics. En segon lloc, es construirà una tipologia base de competències directives per tal de dissenyar programes de formació i, especialment, els seus continguts. En tercer lloc, es duran a terme unes reflexions breus sobre metodologia docent i tipologia del públic assistent a aquests programes. I, en fi, en quart lloc, s'abordaran altres qüestions vinculades amb els programes de formació de directius públics.

## *2.- Competències directives i formació de directius públics*

Partim de la dada que per construir un programa de formació de directius públics és molt important, tal com dèiem, la definició prèvia del perfil del lloc de treball (és a dir, la monografia del lloc directiu) i, a partir d'aquest, extreure de forma detallada quines són les competències professionals que ha d'acreditar un directiu públic.

La construcció de les competències directives s'ha intentat fer a partir dels rols que Henry Mintzberg va identificar en l'exercici de la funció directiva (representant, monitor, portaveu, negociador, gestor de recursos, etc.). Però, certament, sobre aquestes rols directius difícilment es poden construir les competències dels directius públics ja que no tenen en compte la importància de l'entorn i del context en els quals es desenvolupen aquestes activitats en el sector públic.<sup>31</sup>

Les competències han estat definides per un ampli sector doctrinal com les característiques d'una persona que es vinculen amb una actuació exitosa en un determinat lloc directiu. Per tant, les competències ens condueixen generalment a trets de caràcter i coneixement, però en tot cas les competències són sempre de la persona i no del lloc. Dit això, cal afegir que les competències "es tenen" per la persona concreta, però també és cert que es poden "adquirir". I és en aquest punt on entra en joc el model de "gestió per competències" que s'aplica en alguns casos en l'àmbit de la gestió de

---

<sup>31</sup> Sobre aquest tema, vegis la clàssica obra de H. MINTZBERG, *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona, 1991.



recursos humans, oferint però alguns punts de complexitat en aquest procés de gestió atesa la sofisticació que en alguns casos té la construcció del model de gestió per competències. En qualsevol cas, pel que fa a la formació de directius, malgrat la seva aparent complexitat, el model pot ser perfectament adoptat ja que ofereix més avantatges que inconvenients.

Les competències, per tant, ens permeten identificar quins atributs o característiques ha d'acreditar una persona determinada per exercir amb èxit un lloc de naturalesa directiva en l'organització. I, en realitat, sobre les competències dels directius públics existeix una àmplia tipologia d'assaigs d'identificació i no poques propostes. Entre els models d'identificació de competències directives destaca, sens dubte, el proposat pel *Civil Service* que és d'una aparent senzillesa, encara que després es desenvolupa de forma més complexa. En aquest s'identifiquen 6 grans àmbits o competències genèriques que serien les següents:

- Pensar en termes estratègics.
- Extreure el millor de les persones.
- Concentrar-se en resultats.
- Donar direcció i sentit (visió).
- Produir impacte personal (donar exemple).
- Capacitat de crear i generar xarxes i coalicions per a la prestació de serveis públics.

També provinents de l'àmbit del *Senior Civil Service* en el Regne Unit, s'han construït una sèrie de competències clau per a l'èxit del directiu públic. I entre elles cal portar a col·lació les següents:

- Proporcionar als seus ministres (consellers) informació clara, simple i concisa.
- Habilitat per decidir tot allò no rellevant políticament.
- Capacitat per reduir el conflicte.
- Tenir sensibilitat política i saber on i amb qui es comparteix informació (coincidències).
- Observar permanentment als seus ministres (consellers) per conèixer les seves prioritats i la seva personalitat.

Qui ha dut a terme una anàlisi més exhaustiva d'aquesta qüestió és Manuel Villoria, que en un recent treball ha fet una anàlisi detallada i exhaustiva de les competències dels directius públics a partir de diferents estudis doctrinals i de documents institucionals sobre aquesta qüestió. Per tal de no allargar més el desenvolupament d'aquest estudi ens remetem al seu treball per donar resposta concreta a aquests problemes.<sup>32</sup>

En totes les construccions de competències directives s'observa amb nitidesa com es barregen allò que són estrictament competències professionals i/o personals amb "metacompetències". En efecte, hi ha algunes competències clàssiques que es prediquen dels directius públics, com ara el lideratge o la comunicació que són més aviat una mena de calaix de sastre en el qual s'inclouen determinades competències puntuals.

Però aquest no és ara mateix un tema que ens interessi especialment, ja que la nostra atenció està centrada en quina és la utilitat de les competències en relació amb la formació de directius públics, és a dir, per a què serveixen realment les competències. Des del punt de vista de les polítiques formatives és obvi que les competències directives tenen dues utilitats que són complementàries en aquest àmbit:

- a. Serveixen per dissenyar programes de formació de directius públics entre persones que no són directius (pre-directius) i aquelles que sí que ho són, és a dir, tenen com a finalitat identificar quins són els continguts formatius que s'han d'impartir a un directiu perquè desenvolupi amb èxit les seves funcions.
- b. Així mateix, serveixen per identificar necessitats puntuals dels directius públics a fi d'articular programes de desenvolupament directiu que tendeixin a pal·liar aquestes mancances. En aquest cas és necessari un procés d'avaluació previ que procedeixi a identificar quines són aquestes necessitats formatives.

---

<sup>32</sup> M. VILLORIA MENDIETA, "La función directiva", a R. JIMÉNEZ ASENSIO, M. VILLORIA MENDIETA i A. PALOMAR OLMEDA, *La dirección pública profesional en España*, Marcial Pons/IVAP, Madrid, 2009.

És ben cert que aquest esquema s'ha de modular, necessàriament, depenent del tipus de lloc directiu que es tracti, ja que - tot i que hi ha punts de contacte entre tots els llocs directius - els programes de formació s'han de modular partint de la base de quin tipus específic de lloc es tracta. I, a aquest efecte, es poden establir dues dimensions del problema. A saber:

a. La dimensió "vertical":

- o La direcció pública superior és - com hem dit - la que està en contacte epidèrmic amb la política i és la que està més exposada per tant al control polític i al dels mitjans de comunicació.
- o La direcció pública bàsica o intermèdia, que té una naturalesa "més tècnica" i, per tant, coadjuva en la formulació, però sobretot en l'execució de les polítiques públiques. Té un contacte epidèrmic amb la direcció pública superior i més distant amb la política.

b. La dimensió "horitzontal":

- o Els llocs de naturalesa directiva de caràcter "transversal o horitzontal", que ateses les seves peculiaritats exigeixen un coneixement tècnic qualificat (assessories jurídiques, recursos humans, intervenció i gestió pressupostària, etc.), i, per tant, unes competències específiques molt accentuades.
- o Les direccions finalistes o sectorials, que tenen una sèrie de competències genèriques comunes en la major part dels casos, sense perjudici de la necessitat de coneixement específic del sector d'activitat en les quals s'enquadren.

Aquestes dimensions de la direcció pública no poden ser ignorades pels programes de formació de directius públics, si fos així es correria el risc de fracassar estrepitosament. És cert que es poden buscar

punts de trobada entre tots aquests programes de formació de directius, però també ho és que en alguns casos caldria singularitzar una formació específica o, almenys, uns itineraris que es focalitzessin en el reforç de determinades competències específiques que tenen uns concrets llocs directius.

En qualsevol cas, la diferència més substantiva es troba en el moment de definir els programes de directius públics, una definició que variarà en funció del tipus de directiu públic. Quan la formació vagi dirigida, per exemple, als nivells superiors (alts càrrecs i assimilats) s'haurà de posar èmfasi de manera efectiva en algunes competències vinculades amb el lideratge, la comunicació i la formulació de polítiques, així com amb la direcció d'equips qualificats o d'alt rendiment. Diferent és el cas de la direcció pública intermèdia o bàsica on s'han de fer esforços per definir un contingut més vinculat a la resolució de conflictes, la negociació, la gestió de recursos (humans, financers i tecnològics) i l'execució de polítiques públiques. Però, malgrat aquestes diferències (que són importants) es pot afirmar amb contundència que existeix una mena de "fons comú" de competències directives que pot ser aplicat (amb les modulacions degudes) a tots dos tipus de directius públics.

### *3.- Tipologia base de competències directives per tal d'articular un programa de formació de directius públics*

Encara que tal com s'ha vist s'han proposat innumbrables classificacions i assaigs taxonòmics per tal d'ordenar les competències dels directius públics, en les línies que segueixen es durà a terme un assaig d'articulació d'una sèrie de competències estàndard que són imprescindibles per exercir amb èxit qualsevol funció directiva en el nostre sector públic. S'ha de tenir en compte que es tracta d'una sèrie de competències estàndard o mínimes, ja que l'activitat directiva en el sector públic pot exigir el desenvolupament més exhaustiu d'aquest tipus de competències, la introducció de moltes altres i, en fi, l'exigència que els coneixements, destreses o habilitats exigides per a l'exercici d'un lloc directiu siguin molt més exigents de les que aquí es recullen.

En realitat, la tipologia que ara es porta a col·lació arrenca d'una situació de desenvolupament de la formació de directius en les

nostres administracions públiques, així com d'un procés d'institucionalització, que bé pot ser qualificat de precari, és a dir, en un horitzó de desenvolupament institucional de la direcció pública professional aquest esquema competencial bàsic o estàndard hauria de ser objecte d'una profunda revisió, per tal d'adequar-lo a les necessitats de l'organització en la qual es presten els serveis. Per tant, s'ha de prendre l'actual model com *un punt de partida* (i no d'arribada) en la formació de directius públics, ja que aquesta ha de ser configurada com un procés obert i d'aprofundiment constant.

Les competències dels directius públics, des de l'òptica de la formació de directius, es poden enquadrar en quatre grans àmbits o blocs:

### *Competències institucionals*

Són aquelles vinculades amb l'entorn o el context de l'activitat del sector públic, que mostra unes singularitats notables (en alguns punts radicals) en comparació amb el sector privat, fet que exigeix especials esforços de comprensió del medi i "d'aclimatació" a l'entorn que un directiu del sector públic ha d'interioritzar i assumir. L'adjectiu "públic" qualifica notablement l'activitat i requereix una correcta comprensió de valors, regles i procediments, ja que l'interès dels ciutadans i el principi d'equitat (i no l'obtenció de rendiments) estan en el rerefons de moltes decisions públiques.

No creiem que sigui necessari insistir que el treball directiu en el sector públic ve condicionat per una sèrie d'elements que no apareixen en el sector privat (control de l'oposició política, supervisió dels organismes i institucions de control, control intens dels mitjans de comunicació social, associacions de tot tipus, etc.).

Aquestes competències institucionals que els programes formatius haurien de satisfer - encara que sigui mínimament - i que, normalment, se'ls presta poca atenció, són de vital importància per accentuar el sentit i el pensament institucional del directiu públic<sup>33</sup> i el sentit de pertinença institucional. I entre aquestes competències trobaríem les següents:

---

<sup>33</sup> Vegis, sobre aquest tema H. HECLLO, *Pensar institucionalment*, Paidós, Barcelona, 2010.

- a. Coneixement del marc polític-institucional i, dins d'aquest, el disseny (formulació) i execució de polítiques públiques. També en aquests processos formatius ha d'estar sempre present la idea-força que el destinatari de tota l'activitat administrativa i de totes les prestacions de l'Administració Pública és el ciutadà, que ha d'ocupar el centre d'atenció de la direcció pública, ja que no en va és no només el destinatari sinó també la font o origen del poder públic que té l'Administració.
- b. S'ha de proveir als directius d'un coneixement i aprenentatge com cal de l'estructura i funcionament de l'organització en la qual presten els seus serveis, a l'efecte de disposar de les claus internes de funcionament, tan formal com informal, del model.
- c. Així mateix, és imprescindible una formació en valors públics i ètica pública. El directiu públic és la "imatge" i el "mirall" de l'organització, qualsevol actuació personal o professional que menyscabi aquest crèdit públic pot tenir conseqüències desastroses per a l'organització i perniciosos efectes sobre els empleats públics.<sup>34</sup>
- d. I també s'ha de proveir als directius d'un marc conceptual que els doti de la capacitat per comprendre i interactuar en un entorn d'enorme complexitat que és en el que es mou actualment l'Administració Pública i, particularment, el treball directiu: polítics, oposició, directius, funcionaris, sindicats, mitjans de comunicació social, grups de pressió, ONG, "stakeholders", etc.

### *Competències directives genèriques*

Es poden qualificar com a competències directives genèriques aquells coneixements i destreses que, normalment, són exigibles per a tot tipus de directiu públic, ja que el desenvolupament d'aquestes funcions directives exigeix uns coneixements bàsics o estàndards en aquests àmbits d'actuació. Estan òbviament molt lligades a l'activitat directiva comuna o general, sense perjudici que en determinats llocs directius algunes d'aquestes competències genèriques siguin més exigents pel que fa al seu contingut. En tot cas, es podria estimar que

---

<sup>34</sup> Vegis, sobre aquest tema J. GOMA, *La ejemplaridad pública*, Barcelona, 2008.

tots els directius públics haurien de tenir un fons comú o estàndard de coneixements i destreses en aquests àmbits.

De forma molt resumida aquestes competències serien les següents:

- a. Coneixement i maneig d'instruments de "planificació, supervisió i avaluació". És obvi que no es pot dirigir el sector públic sense disposar d'uns coneixements bàsics en matèria de planificació estratègica, de planificació operativa (quadres de comandament i altres instruments), així com de tècniques d'avaluació.
- b. Gestió de persones: coneixement i pràctica en gestió de recursos humans. En aquest sentit, tot directiu públic gestiona persones i ha de disposar d'un coneixement estàndard de quines són les regles i tècniques bàsiques de gestió de recursos humans en la seva organització, així com dels límits que aquest marc té.
- c. Gestió pressupostària: el paper del pressupost com a instrument de gestió. La gestió del pressupost és clau en l'activitat del directiu públic i, sense perjudici que moltes decisions no són de la seva competència, sí que ha de tenir un coneixement bàsic de com pressupostar, gestionar i controlar el pressupost.
- d. Gestió de TIC. Coneixement i potencialitats dels sistemes de gestió i del paper de les noves tecnologies. Avui en dia és impensable dirigir el sector públic sense tenir plena consciència del paper nuclear que juguen les TIC en el sector públic. Un bon coneixement de les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies per a l'exercici d'activitats de direcció és imprescindible.
- e. Gestió de qualitat i màrqueting públic. I, encara que sigui de forma més limitada, és obvi que els directius públics han d'inserir la seva funció dins de la missió i visió que tingui la seva organització, així com apostar de forma decidida per la implantació de sistema de qualitat EFQM.

### *Competències personals*

La funció de direcció en el sector públic – de la mateixa manera que succeeix en el sector privat - exigeix cada vegada més disposar de determinats atributs personals o de certes habilitats interpersonals

que ajuden a l'èxit de la gestió del directiu públic tant en el seu àmbit relacional extern com intern. Òbviament aquestes competències personals estan molt vinculades amb les relacions personals, encara que algunes d'elles són atributs que es prediquen de la persona en concret. És cert que algunes són innates a la persona, però també ho és que moltes d'elles es poden aprendre o millorar en el seu acompliment.

Aquest tipus de competències sí que poden desenvolupar-se en diferents apartats, i de fet en aquests moments estan vivint un autèntic "auge" en els processos de formació de directius, on es posa cada vegada més èmfasi en el desenvolupament d'aquestes competències personals, que alguns han englobat dins de les competències bàsiques relacionades amb la intel·ligència emocional del directiu.<sup>35</sup>

En tot cas, dins d'aquest ampli ventall de competències personals podem incloure les següents:

- a. Comunicació eficaç, que s'ha de manifestar en un correcte ús de la comunicació oral i escrita per part del directiu públic. És obvi que el directiu està permanentment interactuant tant dins de l'organització com fora de la mateixa, fet que exigeix una bona formació en aquestes tècniques, així com en l'àmbit de la comunicació política (si es tracta de directius públics superiors) i, fins i tot, de la correcta oratòria (en aquells casos en els quals hagi de participar en activitats públiques).
- b. Direcció d'equips. Un directiu públic (sobretot si és del nivell superior, encara que també el directiu bàsic requereix d'aquestes competències) té al seu càrrec equips i persones i, per tant, ha d'interioritzar un estil de direcció que sigui correcte amb l'entorn que ha de gestionar, sent capaç de motivar les

---

<sup>35</sup> D. GOLEMAN identificava, entre altres, una sèrie de competències bàsiques, com ara: coneixement d'un mateix, autodirecció, motivació, empatia i destresa social (vegis *Inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara, Barcelona, 1999). Vegis, així mateix, S. DE TUDELA EDO, "El vuelco cultural y socioeconómico del empleo cualificado en España", *Formación d Directivos*, cit.



- persones. És possiblement una de les competències clau per a l'èxit de la funció directiva en qualsevol tipus d'organització, també en el sector públic.
- c. Tècniques de negociació. Sens dubte es tracta d'un àmbit de competència imprescindible en qualsevol treball directiu, ja que el directiu està constantment, tant internament com externament, negociant i ha de conèixer plenament les tècniques de negociació i saber conduir un procés d'aquest tipus a l'èxit final.
  - d. Resolució de problemes. Una de les competències bàsiques que ha de tenir tot directiu públic és saber resoldre problemes (en la línia de constituir-se com un "gestor d'anomalies" tal i com es referia Mintzberg). Es tracta d'un procés d'identificació de problemes i de recerca de solucions racionals. El directiu ha de saber gestionar la contingència i preveure (anticipar) els problemes.
  - e. Treballar per resultats: aquesta és també una competència clau en la direcció pública i sovint oblidada o marginada. El directiu ha de fixar objectius i transmetre'ls a la pròpia organització, així com ha d'apostar per una gestió eficient dels recursos encara amb més motiu en una etapa de crisi fiscal.
  - f. I, en fi, el directiu ha de tenir equilibri personal i emocional. Tots dos són atributs essencials que estan estretament lligats amb la direcció d'equips. I en aquest àmbit el directiu ha de ser prudent en els seus judicis, reflexiu, ponderat, mostrar empatia cap als membres del seu equip, però també saber censurar determinades conductes o actuacions professionals quan la situació ho exigeix-hi. Aquí la formació té un recorregut relatiu, encara que important, perquè el caràcter de les persones pot entorbir determinades accions formatives i no pocs missatges. Tot i així cal estructurar tallers o accions encaminades a millorar l'equilibri personal i emocional dels directius públics, molt important en l'atmosfera que pugui viure l'organització en un moment donat.

### *Competències específiques*

No farem un desglossament detallat de les competències específiques que s'han d'impartir en un programa de formació de directius públics,

ja que òbviament estan connectades directament amb el "tipus" singular de lloc de treball de caràcter directiu i, per tant, dependrà de quin lloc directiu es tracti que s'introdueixin determinats coneixements o destreses en el programa de formació.

Aquestes competències específiques es mostren amb una particular intensitat en els casos de llocs directius de naturalesa "horitzontal" (llocs directius en l'àmbit de la funció pública, recursos humans, gestió pressupostària, assessories jurídiques, intervenció, etc.). En aquests casos el component professional és molt elevat: les competències professionals poden arribar a ser determinants. I, possiblement, la formació tingui únicament un caràcter de reforç, és a dir, les competències professionals bàsiques ja s'han d'acreditar a priori o en l'accés al lloc de treball directiu.

No obstant això, les competències específiques també poden projectar-se - encara que amb molta menys intensitat - en llocs de naturalesa sectorial o finalista. En aquests casos, les competències "específiques" poden agrupar-se per àmbits o famílies de llocs directius (poden ser comunes en gran part i diferenciades en algun cas). Però, realment, el camp de joc principal és el dels llocs directius transversals o horitzontals.

En conclusió, aquest seria un mapa de competències que té el caràcter d'estàndard o bàsic, i a partir del qual es pot construir un programa de formació de directius públics de diferent traçat o estructura. Som conscients que falten alguns àmbits o sectors molt vinculats amb la funció directiva (per exemple, la innovació, les tècniques de *benchmarking* o el recurs a la delegació i a les tècniques de cooperació,<sup>36</sup> però amb el reforç d'aquestes competències estàndard o bàsiques es pot afirmar que disposaríem d'uns directius públics amb bon coneixement de l'entorn, del context, de les tècniques bàsiques de direcció i amb les habilitats necessàries per conduir a bon port a l'organització i la les persones que hi treballen, i tot això en servei dels ciutadans.

---

<sup>36</sup> Vegis J. AGUIRRE DE CARCER, "Las nuevas exigencias empresariales de una economía competitiva", *Formación de Directivos*, cit.

#### *4.- Aspectes metodològics i altres qüestions (professorat, coordinació, etc.)*

Finalment és oportú fer algunes referències – encara que succintes - a determinats aspectes metodològics d'aquests programes de formació de directius públics. Òbviament, la metodologia ha d'anar d'acord amb el tipus de programa o acció formativa, i especialment s'ha d'adequar a si el programa és presencial o és virtual. En tot cas, res impedeix que en els programes presencials s'utilitzi de manera extensiva alguna plataforma informàtica, comunitat virtual o intranet corporativa, però no només per "penjar" materials sinó també per desenvolupar determinats intercanvis d'informació, preguntes, "xats" o qualsevol altra activitat interactiva a través de la xarxa.

La metodologia dels programes presencials (al marge de la utilització puntual dels sistemes informàtics) ha de ser adequada amb el tipus de públic al qual s'adrecen aquests tipus d'accions. S'ha de fugir - llevat que el tema o la matèria ho exigeixi per la seva novetat - de presentacions magistrals o de contingut acadèmic tradicional. Únicament s'han de treballar "marcs conceptuals i llenguatge comú" entre els assistents, per tal de poder desenvolupar després diferents mitjans per desenvolupar la sessió (casos pràctics, lectura i comentari de textos, debats, presentacions per part dels assistents, etc.).

Si es treballa amb casos o lectures, és raonable que els materials estiguin molt vinculats amb l'activitat professional de les persones que cursen el programa. Si el públic és heterogeni cal buscar punts de trobada i preparar els casos o lectures en funció del perfil dels assistents. Aquesta metodologia implica prescindir dels "casos estàndard" o, almenys, adaptar-los a les necessitats de cada entorn formatiu.

També és important que el treball a l'aula vingui precedit d'una sèrie de lectures que prèviament s'hagin penjat a la comunitat virtual o a la intranet. Han de ser lectures molt breus, bàsicament conceptuals o de caràcter introductori, que permetin als professors entrar ràpidament en els problemes i que els assistents disposin ja d'un mínim marc conceptual per a la resolució dels casos o el tractament dels problemes.

Pel que fa al professorat, és important subratllar el valor que aquest té en aquest tipus de programes. Sovint els programes de directius ometen qui o quins professors els imparteixen. El professorat és un dels elements nuclears de l'èxit o del fracàs del programa. Ha de ser professorat amb experiència professional en l'Administració Pública i en llocs de naturalesa directiva. Es pot recórrer excepcionalment a personal universitari, però sempre que acrediti un coneixement real del funcionament de les Administracions Públiques. Una bona selecció de professorat és clau, insistim, per tal que el programa o l'acció formativa tingui una bona acceptació entre l'alumnat i s'imparteixi adequadament. El professorat ha de ser sempre objecte d'exigents avaluacions i, en cas de no arribar a uns índexs de satisfacció elevats, ha de ser substituït en successives edicions. Seria interessant crear a les Escoles i Instituts d'Administració Pública bases de dades de professorat en les quals constin els aspectes rellevants del seu currículum, l'experiència formativa i les avaluacions obtingudes en els diferents cursos. No obstant això, les avaluacions han de ser preses sempre amb algunes cauteles o distàncies, ja que en alguns casos fomenten el "professor *showman*" que no és certament recomanable per fomentar el desenvolupament de determinades competències directives.

Els programes de directius públics han d'avaluar els assistents a través d'exercicis, memòries, casos pràctics o la participació i interès demostrat en el desenvolupament de l'activitat. Així mateix, han d'avaluar la transferència dels coneixements i destreses adquirits per al seu propi desenvolupament professional, fet que exigeix implantar un sistema de seguiment o avaluació de les transferències formatives als llocs directius.

Igualment, els programes de directius han de disposar de la figura d'un director o coordinador, així com d'una secretaria tècnica que ajudi en les necessitats logístiques del programa. La figura del director o coordinador és clau per al correcte desenvolupament del programa. Tots els assistents han de disposar igualment d'un tutor o mentor que els ajudi a fer front a les exigències del programa.

Òbviament, els programes de formació de directius públics poden ser gestionats per les pròpies institucions públiques o bé es pot

externalitzar la seva gestió. En aquest últim cas es requereix, però, que l'Administració analitzi que els continguts del programa, la metodologia i el professorat, s'adeqüen a les necessitats de la pròpia organització. És important en els casos d'externalització dur a terme un seguiment o control puntual del desenvolupament del curs i de totes les incidències que s'hi produeixen.

En fi, a mode de conclusió, allò que aquí s'ha ofert no és més que un esbós de proposta per estructurar un programa de formació de directius públics estàndard. Depenent, però, del tipus de formació (presencial o virtual), del format de la mateixa (Màster, Seminari, Curs, etc.) o de l'àmbit al qual vagi dirigit (formació directiva general o sectorial, de nivell superior o bàsic), les modulacions són infinites.

Però sí que es pot advertir, en tot cas, que les Administracions Públiques espanyoles estan, en la seva major part, invertint en formació de directius públics. Tot i això, hi ha alguns nivells de govern que encara no han interioritzat la importància crucial que té aquesta formació per al desenvolupament de l'organització, la innovació, la gestió del canvi o el reforçament del propi lideratge.

La formació de directius públics té actualment algunes dosis importants d'improvisació i és, sovint, fruit d'experiències formatives acumulades al llarg del temps. Hi ha molts elements comuns, però com hem vist també no poques diferències. Tot i així, és obvi que les organitzacions públiques espanyoles han de ser conscients que els directius públics surten dels alts funcionaris i que, per tant, depèn quin sigui el sistema de selecció i formació d'elits que cada Administració tingui, podrà tenir millors directius i, en conseqüència, prestar millors serveis als ciutadans.

Els alts funcionaris i, en especial, els directius públics han d'adquirir una sòlida formació institucional (en valors), desenvolupar les seves capacitats de lideratge i innovació, fomentar una bona comunicació interna i externa, així com ser capaços d'operar en la societat del coneixement disposant de bones eines de gestió i, en fi, saber treballar per resultats. Aquest és, en definitiva, el perfil d'un bon directiu públic i això és el que ha d'assolir la política formativa de directius públics professionals.

## **CONCLUSIONS (DOCUMENT DE SÍNTESI)**

1.- El present treball té per objecte analitzar les polítiques de formació de directius públics i realitzar, a partir d'aquesta anàlisi, un assaig de conceptualització sobre quines han de ser les línies bàsiques de la formació de directius públics en les administracions públiques espanyoles.

2.- Des de fa alguna dècada s'observa a Espanya una multiplicació de programes de formació de directius impartits per diferents instàncies. No obstant això, malgrat aquesta abundància de propostes no existeix, fins ara, una reflexió conceptual sobre aquest problema (quins directius s'han de formar, quan i com s'han de formar). Tampoc existeixen estudis empírics que avalin les mesures adoptades en cada cas. Aquest treball, encara que sigui parcialment, pretén donar resposta a algunes d'aquestes qüestions obertes.

3.- La primera part del treball té per objecte una sèrie de reflexions al voltant de la formació de funcionaris públics en les quals s'ha enquadrat, almenys parcialment, la formació de directius públics. Respecte a aquests aspectes sorprèn l'escassa literatura existent a Espanya, ja que encara que proliferen els treballs sobre diferents aspectes de la funció pública, no és menys cert que gairebé no existeixen (almenys de caràcter recent) en l'àmbit de la formació de funcionaris o de la formació de directius públics.

4.- La formació és una part substantiva que integra la política de recursos humans en qualsevol organització, també en el sector públic. No hi ha dubte, per tant, de la transcendència que té la formació en l'Administració Pública, més encara en un context globalitzat, de la societat del coneixement i de les TIC, amb canvis normatius, socials i econòmics que avancen a una velocitat inusitada. L'adaptació a aquests canvis constants requereix formar permanentment.

5.- La formació, en tot cas, és una eina de naturalesa transversal, que es projecta sobre l'accés a la funció pública (o al lloc directiu), sobre la carrera professional, sobre la promoció interna i, en fi, sobre la provisió de llocs de treball, entre d'altres dimensions.

6.- En el treball es fan servir diferents conceptes de formació. En primer lloc, la formació com acreditació de competències, que, com veurem, es projectarà sobre bona part del treball. En segon lloc, la formació i l'anàlisi de llocs de treball, que també serà tinguda en compte. Tots aquests conceptes no són excloents i s'utilitzaran de forma combinada, sense perjudici que posem l'accent especialment en les competències pel que fa a les característiques subjacents a una persona que garanteixen l'èxit en un lloc directiu.

7.- La formació de funcionaris públics ha estat absent de la tradició normativa espanyola. No obstant això, la formació dels directius públics sí que va tenir un tímid reflex en la Llei de Funcionaris Civils de 1964 quan es va crear el Diploma de Directius Públics. Aquest Diploma, tot i estar recollit normativament, va fracassar en la seva posada en pràctica per interessos corporatius.

8.- En la tradició administrativa espanyola ha existit un secular descuit de la formació com a part del procés selectiu d'alts funcionaris, així com una relativització de la importància de la formació contínua ("perfeccionament", es denominava) d'aquests funcionaris. A partir de l'entrada en vigor de la Constitució de 1978 s'ha recuperat una mica el pols de la formació contínua, però la formació en accés ha seguit tenint un perfil baix (convencional en l'Administració de l'Estat i inexistent en les Administracions autonòmiques i locals). I aquestes mancances s'han pagat cares en termes de sentit de pertinença i assumpció de valors públics per part dels funcionaris i directius.

9.- La formació en l'Informe de la Comissió d'Experts sobre l'EBEP tenia un caràcter transversal. Es revalorava el paper de la formació dins del que havia de ser un nou model de gestió de recursos humans en les Administracions Públiques. S'aposta per un model professionalitzat de funció directiva.

10.- L'EBEP - com s'assenyala al llarg d'aquest treball - ha representat un canvi de paradigma en la manera de gestionar els recursos humans en el sector públic. Bé és cert que es tracta d'un canvi de paradigma que encara no ha cristal·litzat. Però en aquest procés la formació adquireix un paper central en la política de gestió de persones en les organitzacions públiques. I particular importància

en l'impuls d'aquest canvi de paradigma té la formació de directius públics.

11.- Aquest canvi de paradigma requereix activar una sèrie d'instruments que estan previstos en l'EBEP, però pendents de desenvolupament. I entre ells cal destacar els següents:

- a. El reforçament de l'autonomia organitzativa en matèria de recursos humans de les administracions públiques.
- b. Els instruments de racionalització i ordenació de l'ocupació pública i, particularment, el llocs de treball, les agrupacions de llocs de treball i les relacions de llocs de treball o instruments similars.
- c. Les eines que té el gestor per dur a terme processos racionals de selecció d'empleats públics i de directius.
- d. L'avaluació de l'acompliment.
- e. L'articulació de sistemes de carrera professional, que arriben fins als nivells directius de les organitzacions públiques per aquelles persones que disposin de les competències necessàries per dirigir.
- f. La importància dels valors públics, de la professionalitat i del codi ètic en l'ocupació pública i en la direcció pública.
- g. La implantació d'un sistema de direcció pública professional.

12.- L'EBEP no recull cap article específic relatiu a la formació. Però, com s'ha dit, la formació té una projecció transversal que s'adverteix en diferents moments (requisits d'accés, proves d'accés, avaluació de l'acompliment, drets i deures, etc.).

13.- La segona part del treball aborda la formació de directius públics en contextos comparats. Es presenten alguns exemples de països on la funció directiva està institucionalitzada i disposen d'una llarga trajectòria en aquesta matèria. La idea és saber, encara que sigui en termes generals, què s'està fent en sistemes administratius comparats amb cert grau d'institucionalització de la funció directiva.



14.- Allò que s'adverteix, com a regla general, és que la formació d'alts funcionaris és una prioritat en aquests sistemes, tant pel que fa a l'accés com a la formació contínua. Existeix una forta inversió en la formació de les elits administratives (alts funcionaris), ja que, en última instància, són les que assumiran, més aviat o més tard, les funcions directives en les seves respectives organitzacions.

15.- L'EIPA (Institut Europeu d'Administració Pública) va editar l'any 2008 un complet estudi sobre l'alta funció pública en els 27 països de la Unió Europea. En aquest estudi s'adverteix la importància que té la formació en la construcció del perfil de líders d'aquests alts funcionaris, en la necessitat d'insuflar capacitat d'innovació, en la necessitat de comunicar eficaçment i en la resta de processos adreçats a gestionar persones, recursos i a assolir els objectius fixats. La formació d'alts funcionaris es transforma així en l'eina fonamental per adquirir aquestes competències que són imprescindibles per dirigir les administracions públiques del segle XXI.

16.- En aquest treball s'analitzen alguns casos de formació de directius. La mostra no és exhaustiva, però sí certament representativa. S'analitzen els casos d'Austràlia, Nova Zelanda, Canadà, França i Regne Unit. Es tracta - i és important subratllar-ho - d'un examen empíric únicament d'alguns programes de formació de directius que es desenvolupen en aquests països.

17 .- Les conclusions de l'anàlisi dels sistemes comparats es poden sintetitzar de la manera següent:

- a. Es tracta, en la seva major part, de països que tenen un alt grau d'institucionalització de la funció directiva.
- b. Són tots ells països que, en major o menor mesura, han invertit de manera intensa en la formació de directius públics.
- c. S'observa un clar impuls en tots aquests països de la formació en lideratge (*leadership*) aplicat al sector públic.
- d. També s'adverteix, pel que fa als continguts, una atenció especial als problemes del marc institucional i dels valors públics, així com a altres problemes de gestió (estratègia, conducció de persones i resolució de problemes).

- e. Es tracta de programes amb una alta orientació pràctica i, normalment, molt interactius.
- f. Existeixen programes de diferents formats, però s'adverteix una atenció especial - almenys en alguns països - a la formació d'immersió o d'acollida per als qui assumeixen per primera vegada funcions directives.

18.- La tercera part del treball s'ocupa d'analitzar els programes de formació dels directius públics a Espanya, a través de l'anàlisi empírica d'algunes experiències i la seva corresponent valoració. Es tracta, així mateix, d'una anàlisi empírica no exhaustiva. Per exemple, s'han deixat fora d'aquest estudi els programes universitaris de Màster o Postgrau en matèria de Gestió Pública, atès que, a part de ser nombrosos i molt diferents entre si, tampoc van dirigits expressament a formar directius públics.

19.- En primer lloc s'analitzen alguns programes de formació de directius públics que es duen a terme en el si de l'Administració General de l'Estat, principalment a través de l'INAP. Aquests programes es comencen a impulsar a partir de la dècada dels noranta del segle passat com a conseqüència de la interiorització del *New Public Management*. Es tracta, en la seva major part, d'iniciatives que no han tingut continuïtat. És possible que la manca de continuïtat trobi la seva explicació en l'absència d'institucionalització de la figura del directiu públic en el si de l'AGE.

20.- Tampoc els nous marcs normatius apareguts en els darrers anys (Llei d'agències i EBEP) han implicat un canvi d'orientació en aquesta tendència. Els programes de directius actualment vigents no s'han ajustat a aquest (encara molt tebi) procés d'institucionalització dels directius públics. Els cursos i programes segueixen oferint una naturalesa en la qual predominen les habilitats i les competències genèriques. Es tracta d'un quadre poc sistemàtic i en bona mesura una mica allunyat de les necessitats dels nivells directius de l'AGE. No es dur a terme pràcticament cap inversió en la formació dels alts càrrecs i assimilats, a diferència d'altres països.

21.- Sembla obvi que l'INAP hauria de donar prioritat en les seves polítiques formatives a la formació d'alts funcionaris i, especialment,

a la formació de directius públics. L'Institut hauria de redefinir la institucionalitat de la formació de directius i procedir a constituir una Escola d'Alta Direcció de l'Estat que exercís un paper central en la configuració d'un nucli estratègic de directius públics formats en el lideratge, la innovació, la comunicació i la gestió per resultats.

22.- El panorama de la formació dels directius públics a les Comunitats Autònomes no és molt més favorable, a més, ofereix notables diferències en funció de cada territori. Les accions dutes a terme per les Comunitats Autònomes en la formació de directius són variades. Es poden esquematitzar en tres grans apartats:

- a. Comunitats Autònomes que han apostat per la política de formació de directius per mitjà de programes de mitjana o llarga durada (Andalusia, Aragó, Castella La Manxa, Castella i Lleó, Catalunya, Galícia, Navarra i País Basc).
- b. Comunitats Autònomes que han impulsat accions formatives específiques per a la formació de directius públics de curta durada dins dels seus programes formatius (Andalusia, Aragó, Catalunya, Comunitat Valenciana, La Rioja, Regió de Múrcia, Navarra i País Basc).
- c. I, en fi, altres comunitats que dilueixen la seva política formativa de directius públics dins de la formació d'empleats públics o de funcionaris del Grup de Classificació A (Astúries, Canàries, Cantàbria, Extremadura, Illes Balears i Madrid).

23.- Són, però, majoria les Comunitats Autònomes que s'han inclinat per impartir a través de les seves Escoles o Instituts d'Administració Pública uns programes de formació de directius de mitjana/llarga durada. Existeix un altre nombre significatiu de Comunitats Autònomes que disposen d'una bateria d'accions formatives dirigides a millorar competències directives. Però encara moltes Comunitats Autònomes no han prestat l'atenció que mereix la formació de directius públics. La formació de directius ha passat a ser central en aquells processos d'innovació i millora impulsats en algunes administracions autonòmiques.

24.- Sí s'adverteix una absència gairebé total (llevat d'algunes excepcions) de programes de formació dirigits a alts càrrecs o assimilats. La formació de directius en les Comunitats Autònomes - igual que succeeix en l'àmbit de l'AGE - es centra principalment sobre alts funcionaris. Aquesta situació contrasta especialment amb l'existent en altres països (vegis, per exemple, el cas del Regne Unit) i situa Espanya en el furgó de cua en polítiques de formació d'alts directius públics. Fa la impressió que els que ocupen llocs d'alta direcció en el sector públic no necessiten formar-se, fet que, a més de ser paradoxal, és una enorme mentida o un enorme autoengany.

25.- La formació de directius públics en les Comunitats Autònomes és fonamentalment presencial, habitualment és avaluada i les metodologies que es segueixen es centren en exposicions de coneixements, anàlisi de casos i sessions interactives. La formació virtual (*on-line*) té una presència efectiva molt escassa, encara que alguna Comunitat Autònoma - com és el cas d'Andalusia - sí que ha posat en marxa diversos programes de formació de directius de caràcter no presencial. Els continguts de la formació estan igualment orientats cap a les habilitats directives (de forma preferent) i a les competències genèriques (planificació, màrqueting, qualitat, etc.). S'inverteix molt poc en formació institucional, en valors i altres competències relacionades amb l'entorn i el context del sector públic.

26.- La formació de directius locals està certament fragmentada en correspondència amb l'atomització de la realitat local. L'INAP disposa, en aquest àmbit, de dos importants programes de formació de directius (Direcció Pública Local i Direcció de Recursos Humans). Així mateix, altres institucions ofereixen suggerents programes formatius en direcció pública local de diferent naturalesa i abast (FEMP, EUDEL/IVAP, DIBA, FMC, etc.). Tot aquest procés denota la importància que el nivell directiu està assumint en els governs locals. Els destinataris d'aquests programes són gerents, personal eventual, funcionaris amb habilitació de caràcter estatal i alts funcionaris locals, així com personal laboral de titulació superior o mitjana.

27.- Les Escoles de Negoci, i especialment les Escoles punteres, ofereixen també una bateria de programes formatius adreçats al sector públic i, en concret, al personal directiu. ESADE és, sens

dubte, l'Escola pionera en aquesta matèria, ja que disposa de potents programes consagrats amb el pas dels anys (Funció Gerencial i EMPA). L'IESE i l'IE s'estan endinsant mica en mica en aquest àmbit de formació de directius públics amb diferents accions i programes. Les fortaleses que ofereixen aquests programes són principalment les relatives a l'especialització en la formació de directius (en general), unes plantilles de professorat especialitzat en *management*, així com la disposició de casos que ja han estat experimentats. Les debilitats fonamentals que presenten són que amb prou feines presten atenció al marc institucional, a les competències institucionals i als valors públics, traslladen esquemes de l'empresa privada (en molts casos descontextualitzats de l'entorn del sector públic), així com els preus, que són desorbitats en comparació amb els existents en el sector públic.

28.- Tal com hem vist, la formació de directius públics a Espanya presenta un panorama molt atomitzat, encara que existeix una aposta generalitzada per millorar les competències dels alts funcionaris que exerceixen o exerciran responsabilitats directives. La formació d'alts càrrecs i assimilats està pràcticament abandonada, a diferència de - per exemple - el món anglosaxó, on s'inverteix molt en la formació d'aquests *"top managers"*.

29.- La formació de directius públics està focalitzada a Espanya en els alts funcionaris (A1 i, excepcionalment, A2). La durada dels programes és molt irregular i de continguts molt variables segons els casos. Alguns programes presenten una duració temporal excessiva i altres, en canvi, són més aviat "píndoles" formatives. Els continguts són molt plurals i variats, però en general es posa especial atenció en la formació en habilitats i ens trobem amb una escassa presència de la formació institucional i dels valors públics, llevat d'algunes excepcions.

30.- La quarta part del treball pretén abordar un assaig de conceptualització de la política de formació de directius públics. I per dur a terme aquest objectiu és prioritari analitzar en quina mesura el marc institucional de la direcció pública condiona el desenvolupament de la política de formació. Així, cal diferenciar entre dos nivells de direcció pública (superior i intermèdia), el primer

representat per càrrecs de designació política i el segon per càrrecs de lliure designació, però amb una idea comuna ja que tots dos es basen en el sistema de confiança política mitjançant un sistema de *spoil system* que, en el segon cas, és de "circuit tancat". La direcció pública està encadenada al cicle polític i la seva continuïtat es veu trencada pels successius canvis de govern o canvis de persones.

31.- La contingència temporal en la qual desenvolupen les seves funcions els directius públics a Espanya hipoteca qualsevol política de formació de directius que es vulgui posar en marxa, ja que lliga aquesta política al propi cicle polític.

32.- Partint d'aquestes premisses és natural que s'aposti -almenys en aquests moments - per una política formativa de directius públics que tingui en compte aquesta realitat institucional i que, per tant, sigui pragmàtica. Cal diferenciar entre:

- a. Directius públics superiors (alts càrrecs i assimilats), als quals se'ls ha d'impartir uns programes formatius de curta durada, pràctics, instantanis, interactius, de transferència immediata, que reforcin el lideratge, la innovació, la comunicació i la gestió del canvi.
- b. Directius públics intermedis o bàsics (alts funcionaris), als quals se'ls ha d'impartir programes més sistematitzats, de durada i intensitat de continguts superiors, però sent conscients de les limitacions institucionals. S'han de reforçar les competències abans esmentades, però també les eines de gestió de persones, recursos financers i tecnològics.

33.- Els programes d'acollida, immersió o de formació inicial, s'han d'aplicar a tots els directius públics, però especialment als directius superiors, a imatge i semblança dels programes que s'imparteixen en contextos comparats (vegis l'Annex I). És important que les accions i programes formatius s'enquadrin dins d'un pla estratègic de formació de directius públics, que vagi dirigit a identificar necessitats i reforçar competències.

34.- Els plans estratègics de formació de directius públics han de ser una eina cabdal en el procés d'innovació i modernització de les

organitzacions públiques, i s'han de construir atenent a les necessitats de la pròpia organització i les limitacions del seu marc institucional. Han de ser plans coherents amb l'estructura i congruents en la seva relació entre mitjans i fins.

35.- La política de formació de directius públics s'ha d'emmarcar en la política de gestió de persones i en la política de millora de l'organització. Cal fer un esforç per identificar els llocs de naturalesa formativa, definir el perfil de funcions i tasques dels llocs (monografia), concretar les competències que ha de disposar una persona per al seu correcte exercici i articular una política formativa d'acord amb aquestes necessitats organitzatives i els dèficits que es puguin observar pel que fa a les mancances o limitacions de determinades competències.

36.- En el treball s'examina també la tipologia de la formació de directius des de diferents punts de vista. La formació abans de l'accés a les funcions directives, la formació vinculada a l'assumpció de funcions directives i la formació contínua o desenvolupament professional dels directius. En la formació d'acollida o inicial el paper de l'Administració Pública és transcendental. La funció prèvia s'ha d'acreditar o homologar. La formació per al desenvolupament directiu s'ha d'impartir d'acord amb les necessitats detectades, preferentment mitjançant l'avaluació de les competències professionals i personals de cada lloc de treball.

37.- En el treball es porta a terme una proposta sobre allò que seria l'arquitectura d'un programa de formació de directius públics de duració mitjana (entre 80 i 100 hores), que és el que es considera més apropiat en el nostre context ateses les limitacions institucionals explicitades. Es diferencia entre la formació de directius públics "superiors" o "bàsics", tot i que tenen àmplies zones comunes i és positiu que tots dos col·lectius es formin i participin en processos de socialització de forma conjunta. El model es centra principalment en les competències que ha d'acreditar un directiu públic per assolir l'èxit en el desenvolupament de les seves funcions i tasques.

38.- En tot cas, com ja s'ha vist en el cas dels models comparats, la formació de directius té, en funció del caràcter d'aquests, diferents dimensions. En efecte, cal destacar, d'una banda, la dimensió

vertical, que diferencia els directius públics en funció de la seva posició en l'estructura jeràrquica de l'Administració (directius públics "superiors" i "bàsics"); i de l'altra, la dimensió horitzontal, on es tracta de diferenciar entre directius "transversals" (recursos humans, assessories jurídiques, gestió financera) o sectorials. En el moment en el qual es dissenyin els programes de formació de directius s'han de tenir en compte aquestes diferències.

39.- El treball estableix, a continuació, una taxonomia de competències directives que pugui servir d'ajuda per al disseny i execució de programes de formació de directius públics. Aquesta classificació és la següent:

- a. Competències institucionals (marc polític-institucional, organització, valors públics i ètica pública, visió i missió de l'organització, relacions institucionals i socials, etc.).
- b. Competències genèriques (planificació, gestió de persones, gestió financera, TIC, qualitat i màrqueting públic).
- c. Competències personals (lideratge, comunicació eficaç, direcció d'equips, negociació, resolució de problemes, treball per resultats, intel·ligència emocional, etc.).

40.- El treball conclou amb unes breus reflexions de naturalesa metodològica, amb alguna breu referència al valor afegit que té el professorat en aquests tipus de programes, així com amb alguns comentaris a l'entorn d'aspectes puntuals dels programes formatius. I conclou - de manera succinta - incidint en l'enorme valor que té en els nostres dies la formació de directius públics en les nostres organitzacions, ja que - atesa la complexitat del món actual - el sector públic requereix persones que tinguin lideratge contrastat, gran capacitat de comunicació, una especial sensibilitat cap a la innovació i una contrastada capacitat per gestionar persones, recursos financers i tecnològics, així com actuar d'acord amb resultats. Però tot això dins d'un sentit institucional que faci seus els valors públics de l'organització i el servei a la ciutadania.

## **RESUM**



Aquest treball pretén analitzar les polítiques de formació de directius públics en les administracions públiques espanyoles. L'objectiu final és elaborar un marc conceptual sobre aquestes polítiques formatives.

La formació de directius públics no ha estat un objecte particularment tractat en seu doctrinal i menys encara s'han produït aportacions conceptuais a aquest problema. La situació contrasta, però, amb la forta presència de programes i accions formatives en matèria de direcció pública que es venen impartint per les administracions públiques espanyoles des de principis de la dècada dels noranta.

El treball s'inicia amb una anàlisi de la política formativa com a part integrant de la política de gestió de recursos humans en tota organització, així com amb la comprovació que la formació no ha estat objecte d'especial d'atenció per part de la literatura en matèria de funció pública o de funció directiva.

A aquest efecte, es porta a terme una anàlisi de la formació de funcionaris i de directius públics a Espanya, per acabar conclouent que, llevat d'excepcions temporals, la formació ha ocupat un pla marginal en les polítiques de personal. La formació de directius no ha estat una excepció a aquesta regla.

L'EBEP impulsa un canvi de paradigma en la gestió de recursos humans en el sector públic i reubica la política de formació com una eina transversal i instrumental de la resta de polítiques de gestió de persones. La incorporació (normativa) de la figura del directiu públic professional accentua el valor que la formació té com a mitjà per reforçar les competències professionals d'aquest nivell estratègic de l'Administració Pública.

El treball porta a terme una anàlisi d'algunes experiències comparades en matèria de formació de directius públics i deixa clar que els països desenvolupats estan invertint molts esforços en reforçar les competències dels directius públics en matèria de valors, lideratge, comunicació, gestió del canvi, etc. En l'estudi s'analitzen diferents països i s'aporten alguns exemples de continguts formatius. La nota substantiva és que en alguns països s'inverteix molt en formar els nivells més alts de l'estructura directiva.

A Espanya succeeix el contrari. Com a conseqüència potser del deficient model d'institucionalització que es té en matèria de directius, la formació en el nostre sector públic gairebé no presta atenció als alts càrrecs i personal assimilat, una situació que contrasta amb l'existent en altres països. Sí que hi ha nombroses accions formatives, però generalment molt poc sistematitzades i de contingut dispar i dispers, que impulsen programes que fomenten les habilitats directives i les competències genèriques però que s'obliden de les competències institucionals.

L'última part d'aquest treball pretén explorar, d'una banda, la importància que té el model institucional de direcció pública en relació amb les polítiques formatives de directius públics pel que fa als seus límits i condicionaments. I, de l'altra, es porta a terme un assaig de construcció conceptual d'allò que podria ser un programa estàndard de direcció pública que tingui en compte les competències bàsiques que tot directiu públic ha de tenir per desenvolupar amb èxit les funcions assignades.

El treball disposa, així mateix, de dos annexos. En l'Annex I es recullen alguns programes i accions de formació de directius públics impartits per institucions públiques o universitats de reconegut prestigi. En l'Annex II es detallen una sèrie de programes de formació de directius impartits per institucions espanyoles (estatals, autonòmiques i locals), així com per Escoles de Negocis. Ambdues mostres són limitades i només pretenen presentar-se a títol exemplificatiu. Però de la seva anàlisi es poden extreure importants conclusions que es recullen en el cos d'aquest treball de recerca.

# **Annex I. La formació de la direcció pública en el món: alguns exemples**

**Sumari: 1. Introducció. 2. Austràlia. 3. Canadà. 4. França. 5. Estats Units. 6. Regne Unit. 7. Altres iniciatives d'interès**

## **1. Introducció**

En aquest Annex es preten plasmar una petita representació d'algunes iniciatives que s'han dut a terme recentment en matèria de formació de directius públics en alguns països. La recerca s'ha centrat, principalment, en programes de formació impartits pels instituts especialitzats de formació de quadres de directius públics. Molts d'aquests instituts formen part de la pròpia administració, que s'encarrega així de proveir de formació als seus quadres directius. Així mateix, i sobretot en el cas d'Estats Units, hem cercat programes de formació impartits per centres universitaris.

Els resultats de la recerca es mostren a través de la confecció d'una fitxa dels cursos de formació en qüestió. La corresponent fitxa, cal advertir, només es dur a terme quan el curs de formació està plenament detallat en la publicitat i difusió que fa del mateix la institució que l'ofereix. En els altres casos, quan la informació és menys detallada, ens limitem a establir el link on el lector podrà consultar la informació sobre el mateix que ofereix la institució que l'imparteix.

## **2. Austràlia**

### **2.1. Australian Public Service Commission (<http://www.apsc.gov.au/>)**

La Australian Public Service Commission és el principal organisme públic que ofereix cursos i seminaris de formació per a empleats públics. En concret, per a directius públics (encuadrats per la Comissió en el *Senior Executive Service*) aquest organisme ofereix un ampli ventall de cursos. Entre els més importants es poden destacar els dos cursos següents:

	<b>Senior Executive Service orientation program (3 dies)</b> <a href="http://www.apsc.gov.au/seslearn/sesori.htm">http://www.apsc.gov.au/seslearn/sesori.htm</a>
<b>Objectius</b>	<p>Aquest curs té l'objectiu de proporcionar la informació essencial per als alts directius que han estat recentment nomenats. Els alts directius, que ara tenen que exercir el seu lideratge en el moment d'implementar polítiques públiques en un context de reforma i constant canvi, han d'enfrontar-se amb les seves responsabilitats i amb la seva rendició de comptes. Aquest programa proporciona a l'alt directiu la informació i habilitats que necessita per afrontar aquests nous reptes.</p>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>El Programa tindrà en compte els següents aspectes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentació per part d'un important líder i directiu del sector públic australià dels reptes dels alts directius públics.</li> <li>• Aprendre a equilibrar les demandes de rendiment, de conformitat i la rendició de comptes públics.</li> <li>• La creació d'espais per a l'estratègia a nivell de l'altra direcció pública.</li> <li>• Dret parlamentari i dret administratiu.</li> <li>• Comitès del Senat i audiències parlamentàries en general.</li> <li>• Treballar amb els ministres i els seus assessors.</li> </ul>
<b>Destinataris</b>	<p>Aquest programa es dirigeix als alts directius públics que han estat nomenats recentment, idealment en un període comprès entre els 6 i 12 mesos des del seu nomenament.</p>

	<p align="center"><b>Global Leadership Practices Programme (GLP)</b> <b>(10 dies)</b></p> <p align="center"><a href="http://www.apsc.gov.au/learn/globalleadershippractices.htm">http://www.apsc.gov.au/learn/globalleadershippractices.htm</a></p>
<b>Objectius</b>	<p>Els objectius del programa organitzat entre Austràlia i la Xina són els següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar els horitzons personals i professionals per tal de desenvolupar una capacitat més profunda per dirigir de manera més eficaç i estratègicament.</li> <li>• Fomentar un enteniment més profund de lideratge en una cada vegada més important potència mundial econòmica i política com és la Xina.</li> <li>• Donar una idea de les formes de lideratge a la Xina per tal de facilitar una major comprensió de les principals formes de lideratge australianes.</li> <li>• Desenvolupar una apreciació crítica de lideratge en un context intercultural.</li> <li>• Fomentar les xarxes mundials de lideratge entre directius públics.</li> </ul>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>Directius públics, acadèmics i assessors del Govern central presentaran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructures de govern i sistemes de presa de decisions.</li> <li>• El 17è Congrés del Partit i la seva influència en l'economia de la Xina i de la societat.</li> <li>• El sistema de lideratge xinès.</li> <li>• Reformes a la Xina i la seva obertura al món.</li> <li>• L'essència de la cultura xinesa.</li> <li>• La relació estratègica entre Austràlia i la Xina.</li> <li>• Desenvolupament agrícola i industrial a la Xina.</li> </ul> <p>Altres punts destacats són els següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudi de l'Exposició Universal a la Xina, la</li> </ul>

	<p>incorporació del desafiament en la innovació en matèria de lideratge com element clau en el pavelló australià.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fòrum de lideratge i discussions entre servidors públics australians i xinesos.</li> <li>• Viatge d'estudi al Centre de Servei Públic de Pudong.</li> <li>• Viatge d'estudi al districte agrícola de Jinshan.</li> <li>• Visita al museu de la planificació urbana de Xangai.</li> <li>• Recepció i desenvolupament de contactes.</li> </ul>
<b>Destinataris</b>	És un programa dissenyat per a alts directius públics (APS nivell executiu 2 I SES tipus 1, així com els seus equivalents a nivell estatal i local).

## 2.2. Australia and New Zeland School of Government (<http://www.anzsog.edu.au/>)

Associada amb la Comissió, la Australia and New Zeland School of Government ofereix un conjunt de programes de formació per a empleats públics, entre ells directius públics. Entre la oferta formativa, destaquen els següents tres programes:

	<p><b>Executive Fellows Program (EFP) (15 dies)</b></p> <p>(<a href="http://www.anzsog.edu.au/content.asp?pagelid=10">http://www.anzsog.edu.au/content.asp?pagelid=10</a>)</p>
<b>Objectius</b>	<p>El programa presenta les següents línies generals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programa de tres setmanes de durada d'uns 80 participants.</li> <li>• L'objectiu principal és formar els alts directius públics en les habilitats bàsiques necessàries per gestionar organitzacions del sector públic.</li> <li>• Una combinació dinàmica de teoria, casos pràctics i exercicis desafiants impartits pels millors acadèmics d'Austràlia i l'estranger, amb la intervenció d'especialistes del món pràctic provinents dels alts nivells de govern i la</li> </ul>

	política.
<b>Estructura i continguts</b>	<p>El programa es centra en problemes reals als quals han de fer front els directius públics. Impartit en un context dinàmic i interactiu, el programa es concentra en quatre temes principals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entenent el context: on som ara? Cap a on anem? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Els serveis públics emergents.</li> <li>○ Problemes i qüestions mediambientals, incloent les emissions que provoquen l'efecte hivernacle.</li> <li>○ Perspectives de l'economia internacional.</li> <li>○ Més seguretat i lluita contra el terrorisme.</li> <li>○ Els tallers inclouen una anàlisi i una reflexió sobre l'evolució del sector públic a Austràlia i la posició de Nova Zelanda en l'economia internacional i en el sistema internacional, conjuntament amb un examen particular i l'anàlisi de l'evolució de les relacions en el treball.</li> </ul> </li> <li>• Estratègia <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El programa elabora marcs i conceptes per pensar, actuar i gestionar estratègicament en un món on els objectius poden ser difícils de definir, les ordres són fluides, l'autoritat és compartida i el control sobre els recursos és controvertit.</li> </ul> </li> <li>• Relacions <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El programa ofereix idees per a la comprensió, el suport i enfortir les associacions en l'entorn polític: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cap a dalt: amb els polítics, assessors i altres parts interessades, com ara els mitjans de comunicació.</li> <li>▪ Cap a l'exterior: amb els clients, privats o no, amb els proveïdors de serveis sense ànim de lucre, i altres organitzacions</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<p>governamentals.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cap a l'interior: amb el personal i altres recursos clau, per tal de mobilitzar el desenvolupament de l'organització.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lideratge i gestió de capacitats <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La capacitat dels participants per a proporcionar un lideratge fort i estratègic en la gestió d'equips es millora mitjançant el desenvolupament de la seva capacitat per: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear i aprofitar les oportunitats per a l'aprenentatge de la organització.</li> <li>▪ Comprendre la dinàmica "d'equips d'alta direcció", i la manera de liderar-los.</li> <li>▪ Desenvolupar i enfortir les seves habilitats en la gestió de personal.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Destinataris</b>	<p>El curs està dissenyat específicament per als executius de nivell superior en els departaments i agències governamentals, com ara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commonwealth: alts diirectius públics i els seus més importants assessors.</li> <li>• Nova Zelanda: Segon i tercer nivell de direcció de les grans agències, i directors executius de les agències més petites o equivalents.</li> <li>• Estats: als directius públics.</li> <li>• Internacional: nivells equivalents als anteriors.</li> </ul>

	<p><b>Executive Master of Public Administration (EMPA)</b>  (<a href="http://www.anzsog.edu.au/content.asp?pagelId=56">http://www.anzsog.edu.au/content.asp?pagelId=56</a>)</p>
<b>Objectius</b>	<p>El programa pretén que els gestors públics adquireixin competències d'excel·lència en la gestió, prestació de serveis i anàlisi de polítiques en tot l'espectre de les activitats del sector públic. En concret, els objectius són formar gestors públics que:</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puguin dur a terme anàlisis crítiques de les qüestions del sector públic a través de múltiples perspectives disciplinàries i participar en un debat informat sobre les qüestions.</li> <li>• Entenguin i puguin aplicar els mètodes d'investigació i realitzar investigacions independents.</li> <li>• Estiguin preparats i compromesos per realitzar una carrera en el servei públic a llarg termini.</li> <li>• Millorin la prestació de serveis i obtenció de resultats de les polítiques públiques en tots els nivells del sector públic a Austràlia i Nova Zelanda.</li> </ul>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>Diversos temes interconnectats componen el pla d'estudis bàsic d'aquest programa. El programa sempre té l'objectiu de millorar la capacitat dels participants per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treballar amb l'ambigüitat i el canvi d'objectius.</li> <li>• Ordenar els problemes reals dels símptomes i aprendre a dirigir el personal per resoldre problemes reals amb més rapidesa.</li> <li>• Entendre les funcions i les influències de l'estructura, les organitzacions, el lideratge, la naturalesa humana, els valors i la racionalitat limitada.</li> <li>• Aplicar les teories i ensenyaments d'una sèrie de fluxos de la disciplina als problemes de la vida real.</li> <li>• Identificar i gestionar els riscos, i entendre l'evolució i les característiques distintives dels sistemes de Westminster com a tipus de govern.</li> <li>• El currículum també millorarà les habilitats dels participants per detectar els problemes i reptes de govern a través de diferents perspectives i entendre les motivacions dels equips i individus que treballen en o amb el govern, incloent: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Altres nivells de govern i els mitjans de</li> </ul> </li> </ul>

	<p>comunicació.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Les parts dintre i fora del govern.</li> <li>o Empreses, professionals, religiosos, comunitats i altres grups d'interès.</li> <li>o Les relacions intergovernamentals i internacionals.</li> <li>o Els proveïdors.</li> </ul>
<b>Destinatari</b>	El programa està dirigit a alts directius del sector public.

	<p><b>Excellence in Local Government Leadership Program (ELGLP) (15 dies)</b></p> <p>(<a href="http://www.anzsog.edu.au/content.asp?pageId=194">http://www.anzsog.edu.au/content.asp?pageId=194</a>)</p>
<b>Objectius</b>	<p>El programa està dissenyat per incrementar la capacitat de lideratge del directius públics locals, i en concret, aconseguir que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensin i actuïn estratègicament en interès de la comunitat.</li> <li>• Forjin sòlides relacions de treball amb els directors executius i/o alcaldes i els regidors.</li> <li>• Treballin en col·laboració amb les parts interessades, ciutadans i altres governs.</li> <li>• Proporcionin serveis d'alta qualitat centrats en els ciutadans.</li> <li>• Segueixin desenvolupant la capacitat dels governs locals com un element imprescindible en el sector públic a Austràlia i Nova Zelanda.</li> </ul>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>El programa reuneix a acadèmics líders en gestió de polítiques públiques, directius i professionals dels governs locals.</p> <p>El programa es centrarà en els reptes més importants que han d'afrontar els directius públics locals. Impartit en un context d'aprenentatge interactiu i dinàmic, el programa es concentra en quatre temes principals:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendre el context.</li> <li>• Solució de problemes.</li> <li>• Relacions.</li> <li>• Les qualitats del lideratge i els resultats.</li> </ul>
<b>Destinataris</b>	El programa està dissenyat específicament per alts directius públics locals, alcaldes i regidors.

### 3. Canadà

#### 3.1. Canada School of Public Service (CSPS) (<http://www.cspc-efpc.gc.ca/index-eng.asp>)

La CSPS és una institució pública que té com objectiu formar a empleats públics canadencs.

La CSPS ofereix un ampli catàleg de cursos per a *senior managers* (definites com "*Executives at the EX-01, EX-02 and EX-03 levels or equivalent*"): <http://www.cspc-efpc.gc.ca/cat/cou-eng.asp?id=5>. També ofereix cursos per a *senior leaders* (definites com "*Assistant Deputy Ministers and Governor-in-Council appointees, including Deputy Ministers, Associate Deputy Ministers, Heads of Federal Agencies, Chief Executive Officers and Boards of Directors of Crown Corporation*"): <http://www.cspc-efpc.gc.ca/cat/cou-eng.asp?id=6>.

Una selecció dels cursos més importants oferts per la CSPS és la següent:

	<p><b>Courage to Lead in the Public Service (3 dies)</b></p> <p>(<a href="http://www.cspc-efpc.gc.ca/cat/det-eng.asp?courseno=L109">http://www.cspc-efpc.gc.ca/cat/det-eng.asp?courseno=L109</a>)</p>
<b>Objectius</b>	Aquest curs analitza la manera d'exercir el lideratge i revisa allò que funciona i allò que no funciona. S'explicarà als participants conceptes i eines per exercir el lideratge en tot el seu potencial amb l'objectiu que es desenvolupin personalment i professionalment.

<b>Estructura i continguts</b>	<p>Els executius i alts directius han d'equilibrar els desafiaments del dia a dia amb la seva visió estratègia. Al mateix temps, la presa de decisions exigeix visió i coratge per actuar. Aquest curs introdueix els conceptes de lideratge i eines pràctiques que ajudaran als participants a tornar a connectar amb l'essència del seu lideratge a través de l'aplicació dels principis que s'aprendran. Els participants desenvoluparan una renovada consciència de si mateixos com a líders per tal de millorar la seva capacitat per gestionar els reptes i prendre decisions difícils.</p> <p>Els temes inclouen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La visió i els valors com a líder i directiu.</li> <li>• Els valors com a font de coratge i poder personal.</li> <li>• Els valors com a base per a la presa de decisions.</li> <li>• Ampliació de les perspectives i opcions.</li> <li>• Valoració de les relacions i el seu paper en el lideratge.</li> </ul>
<b>Destinatari</b>	<p>Aquest curs està destinat a executius que lideren equips. Està especialment dissenyat per alts directius del sector públic canadenc.</p>

	<p><b>Essentials of Executive Management (2 dies)</b></p> <p><a href="http://www.cspc-efpc.gc.ca/cat/det-eng.asp?courseno=G127">http://www.cspc-efpc.gc.ca/cat/det-eng.asp?courseno=G127</a></p>
<b>Objectius</b>	<p>Aquest programa té l'objectiu de formar els directius públics per tal de millorar la comprensió de les seves funcions, responsabilitats i rendició de comptes dins del govern federal i del sistema d'agències reguladores.</p>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>El programa permet als participants adquirir i compartir coneixements relatius a la gestió de servei públic que els permeti exercir la seva autoritat</p>

	<p>delegada i les seves responsabilitats en termes de recursos humans, gestió financera, adquisicions i informació governamental. Permet als participants comprendre les seves funcions de nivell de gestió i les responsabilitats dins del govern federal.</p> <p>El curs ofereix una millor comprensió de les normes, rols i responsabilitats dels actors clau i els principals processos operatius del govern federal, així com els principis de l'ètica i els valors que influeixen en el procés de presa de decisions a nivell gerencial. Utilitzant diversos mètodes d'aprenentatge, els participants tindran l'oportunitat de discutir el paper dels executius en l'ús efectiu de les facultats delegades i les pràctiques de bona gestió.</p>
<b>Destinataris</b>	Aquesta activitat ha estat designada per a alts directius del sector públic canadenc. Està especialment dirigit a directius executius federals (nivells EX-02 I EX-03).

	<p><b>Leadership: Reflection and Action (5 dies)</b></p> <p>(<a href="http://www.csps-efpc.gc.ca/cat/det-eng.asp?courseno=G305">http://www.csps-efpc.gc.ca/cat/det-eng.asp?courseno=G305</a>)</p>
<b>Objectius</b>	Un directiu de qualitat ha de ser un comunicador conscient i eficaç, capaç de construir comunitats en el treball. Aquest curs ofereix un ampli programa destinat a la reflexió i al desenvolupament de la pràctica del lideratge per tal que els executius i alts directius puguin assolir els seus objectius de lideratge de manera més eficaç. Els participants exploraran la intel·ligència emocional i s'identificaran accions concretes per millorar les seves habilitats de lideratge a través de sessions individuals certificades.
<b>Estructura i continguts</b>	<p>Els temes inclosos en el programa són els següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre's un mateix i l'impacte dels estils i preferències personals en varis àmbits com la comunicació, l'aprenentatge i les relacions interpersonals.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre consciència de l'impacte de la intel·ligència emocional en les organitzacions.</li> <li>• La comprensió dels valors compartits i la claredat sobre el marc ètic.</li> <li>• Influir en la cultura organitzacional de les unitats per mantenir els objectius corporatius.</li> <li>• La creació d'un entorn laboral saludable.</li> </ul>
<b>Destinataris</b>	El curs ha estat dissenyat per directius i alts directius del sector públic canadenc.

### 3.2. Institute of Public Administration of Canada (<http://www.ipac.ca/>)

L'Institute of Public Administration of Canada és una interessant associació que reuneix a empleats públics i acadèmics per estudiar i debatre temes relacionats amb l'administració pública. No té una oferta formativa pròpia, però els seus events, conferències i programes internacionals són interessants de destacar.

### 3.3. Commonwealth Association for Public Administration & Management (<http://www.capam.org/>)

Finalment, cal fer menció a la Commonwealth Association for Public Administration & Management. És una organització sense ànim de lucre que estudia el sector públic dels països de la Commonwealth. De nou, aquesta organització no té una formació pròpia, però és destacable el seu programa de seminaris (*Learning Programmes*): <http://www.capam.org/events/learningprogrammes/>.

## 4. França

La École Nationale d'Administration (ENA) es la institució per excel·lència a França que s'ocupa de programes de formació per empleats públics. Cal dir, en tot cas, que l'ENA no ofereix un programa de formació específic per a directius públics.

A pasar d'aquesta falta de formació específica, l'ENA ofereix un ampli ventall de seminaris i cursos que van dirigits, como la pròpia ENA indica, a "high-level civil servants". Aquesta oferta de seminaris i cursos reben la denominació de "*short specialized International cycles in public admnistration*": <http://www.ena.fr/index.php?page=formation/international>. El "*Séminaire de gestion publique*" és també interessant interessant: <http://www.ena.fr/index.php?page=formation/fp/gp>. Finalment, per empleats públics experimentats, trobem el "*Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA)*": <http://www.ena.fr/index.php?page=formation/fp/cspa>.

A part de la seva pròpia oferta de formació, l'ENA apadrina determinats Màsters que son impartis per universitats franceses i europees. Entre aquests, destaquen el "*Master en gestion publique*" (impartit per la Universiat Dauphine): <http://www.ena.fr/index.php?page=formation/fp/mastergp/>. Però sobretot, destaca el "*Master Européen de Gouvernance et d'Administration/Master of European Governance and Administration (MEGA)*", una iniciativa franco-alemanya: <http://www.ena.fr/index.php?page=formation/fp/mega>.

## 5. Estats Units

Als Estats Units la formació dels directius públics es porta a terme, d'una banda, per *l'Office of Personal Management*, agència independent que, entre altres funcions, organitza programes de formació per a alts funcionaris. Així, porta a terme un programa específic titulat *Courses of Executive Leadership Development*, que organitza, entre altres, els següents seminaris:

- *A leader's Guide to Developing Resilience*
- *Executive Communication Skills*.
- *Executive Development Seminar: Leading Change*
- *Executive Development Seminar: Blended Course*
- *Leadership for a Democratic Society*
- *Senior Executive Program*

De l'altra, la formació dels empleats públics queda en mans principalment de les universitats. Algunes d'elles cotenen escoles especialitzades en formació d'empleats públics i directius públics.

Les universitats americanes ofereixen en general a través de les seves escoles especialitzades en administració pública, dos tipus de programes (Màsters) de dos anys, que van dirigits a la formació de tot tipus d'empleat públic (s'inclouen, també, els directius públics): el Master of Public Administration (MPA) i el Master of Public Policy (MPP). A més, ofereixen, lògicament, conferències, cursos i seminaris. No incloem cap exemple respecte a aquests dos tipus de Màster, ja que els seus destinataris no són en puritat directius públics.

Existeixen poques universitats que ofereixin programes de formació específicament dirigits a directius públics. La majoria dels centres universitaris especialitzats en l'administració pública ofereixen programes pels directius públics a través de la denominació "executive" al curs ("executive education" és el terme utilitzat a Estats Units per la formació dels quadres directius de les administracions públiques). A continuació mostrem un exemple de "Executive Master of Public Administration" impartit per la Robert F. Wagner School of Public Service (New York University):

	<b>Executive Master of Public Administration (EMPA) (9 mesos)</b>  <a href="http://wagner.nyu.edu/executivempa/">(http://wagner.nyu.edu/executivempa/)</a>
<b>Objectius</b>	<p>El programa té l'objectiu de posicionar adequadament professionals que es troben en un estadi intermig de la seva carrera professional per tal que puguin assolir els més alts llocs de la direcció pública. Els candidats al programa ja han demostrat àmplies credencials professionals amb almenys cinc o set anys de treball en la gestió pública, sense ànim de lucre, en l'àmbit de la salut o en el sector privat. Els elements forts del programa són el poder de la seva xarxa de contactes i la flexibilitat del seu pla d'estudis. Els candidats obtindran una millora de les seves competències i</p>



	<p>aptituds per a la gestió en general i també en matèria de gestió financera. A més, es desenvoluparan plans individualitzats per potenciar les aptituds úniques de cada un dels candidats.</p>
<p><b>Estructura i continguts</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resum de requisits generals <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cursos bàsics i obligatoris (2 cursos / 8 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lideratge estratègic.</li> <li>▪ Gestió financera o d'aptitud.</li> </ul> </li> <li>◦ Optatius/Cursos especialitzats (24 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Els candidats trien entre una varietat de quatre cursos de dos crèdits.</li> </ul> </li> <li>◦ Curs de finalització (1 curs / 4 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confrontant Lideratges.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Especialització en la gestió pública i en organitzacions sense ànim de lucre (24 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cursos bàsics i obligatoris (2 cursos / 8 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lideratge estratègic.</li> <li>▪ Gestió financera o d'aptitud.</li> </ul> </li> <li>◦ Especialització en gestió del sector públic i organitzacions sense ànim de lucre <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolupament d'habilitats directives.</li> <li>▪ Fonaments de la gestió en organitzacions sense ànim de lucre.</li> <li>▪ Gestió de recursos humans.</li> <li>▪ Fonaments de comptabilitat.</li> <li>▪ Gestió de conflictes i negociació.</li> </ul> </li> <li>◦ Curs de finalització (1 curs/c4 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confrontant lideratges.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Especialització en gestió financera pública i en organitzacions sense ànim de lucre <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cursos bàsics i obligatoris (2 cursos / 8 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lideratge estratègic.</li> <li>▪ Gestió financera o d'aptitud.</li> </ul> </li> <li>◦ Especialització en gestió financera pública i en organitzacions sense ànim de lucre (24</li> </ul> </li> </ul>

	<p>crèdits)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economia i finances públiques.</li> <li>▪ Administració financera per a les organitzacions no governamentals sense ànim de lucre i internacionals.</li> <li>▪ Gestió i anàlisi de costos: govern i organitzacions sense ànim de lucre.</li> <li>▪ Planificació de la salut i gestió de la informació.</li> <li>▪ Cost i eficàcia.</li> <li>▪ Fonaments de comptabilitat.</li> <li>▪ Anàlisi de la situació financera governamental.</li> <li>○ Curs de finalització (1 curs / 4 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confrontant lideratges.</li> </ul> </li> <li>• Especialització en la gestió de serveis de salut <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cursos bàsics i obligatoris (2 cursos / 8 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lideratge estratègic.</li> <li>▪ Gestió financera o d'aptitud.</li> </ul> </li> <li>○ Especialització en la gestió de serveis de salut (24 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economia de la salut i sistemes de pagament.</li> <li>▪ Gestió de serveis de salut.</li> <li>▪ Salut i sistemes de gestió de la informació.</li> <li>▪ Gestió d'operacions.</li> <li>▪ Serveis de salut.</li> <li>▪ Gestió de recursos humans a les organitzacions de cura de la salut.</li> <li>▪ Gestió financera d'organitzacions de salut.</li> </ul> </li> <li>○ Curs de finalització (1 curs / 4 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confrontant lideratges.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Especialització en gestió financera de serveis de salut <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cursos bàsics i obligatoris (2 cursos / 8 crèdits)</li> </ul> </li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lideratge estratègic.</li> <li>▪ Gestió financera o d'aptitud.</li> <li>○ Especialització en gestió financera de serveis de salut (24 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economia de la salut i sistemes de pagament.</li> <li>▪ Gestió financera de les organitzacions de salut.</li> <li>▪ Salut i sistemes de gestió de la informació.</li> <li>▪ Sistemes avançats de pagament en matèria de salut.</li> <li>▪ Fonaments de comptabilitat.</li> <li>▪ Anàlisi de la situació financera governamental.</li> </ul> </li> <li>○ Curs de finalització (1 curs / 4 crèdits) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confrontant lideratges.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Destinataris</b>	El programa es dirigeix a persones amb una àmplia experiència en la seva àrea de supervisió de programes. Es tracta d'un programa dirigit a persones amb credencials professionals avançades en el sector públic o en el sector de les organitzacions sense ànim de lucre.

Més enllà d'articular programes de Màster per formar directius públics, les escoles especialitzades en administració pública ofereixen cursos específics per a la formació de directius públics. A tall d'exemple, a continuació mostrem un conjunt de cursos oferts per la Kennedy School of Government (Harvard University):

	<b>Leadership in Crises: Preparation and Performance (5 dies)</b> <a href="http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/cm/overview.aspx">http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/cm/overview.aspx</a>
<b>Objectius</b>	El programa examina les circumstàncies extraordinàries que afronten els directius públics: desastres naturals, disfuncions en les principals tecnologies o indústries, crisis en el transport, crisis sanitàries com ara epidèmies de malalties infeccioses

	<p>emergents o terrorisme. El programa ofereix als participants un marc analític per entendre la diferència entre una crisi i una emergència rutinària, ofereix una mirada en profunditat del paper que juga un líder en la identificació i en l'execució de la resposta apropiada en cada situació.</p>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>La metodologia emprada pel programa combina estudi de casos, lliçons magistrals, treballs en petits grups i una interacció estimulante tant des del punt de vista intel·lectual com professional.</p> <p>Els temes del curs inclouen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparació individual i de les organitzacions.</li> <li>• Consciència de la situació.</li> <li>• Rol dels participants des del punt de vista operatiu i polític en la resolució de crisis.</li> <li>• El paper de la formació i les simulacions.</li> <li>• Sistemes de control i coordinació.</li> </ul> <p>S'han preparat més de seixanta casos pràctics per aquest programa. Entre ells, cal destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendi del túnel de Baltimore.</li> <li>• L'huracà Katrina.</li> <li>• Epidèmia de SRAS.</li> <li>• Els disturbis de l'OMC.</li> <li>• Three Mile Island (estudi de cas de vídeo).</li> <li>• L'huracà Floyd. Evacuació.</li> <li>• Els disturbis de Los Àngeles.</li> <li>• Planificació per a una pandèmia de grip.</li> </ul>
<b>Destinataris</b>	<p>Aquest curs està dissenyat per a tots els directius que treballen a tots els nivells de l'administració en matèria d'emergències i crisis. En especial, polítics i directius públics a nivell local, estatal i federal amb responsabilitat en matèria de desastres naturals i planificació i resposta a crisis.</p>

	<p align="center"><b>Driving Government Performance: Leadership Strategies that Produce Results (5 dies)</b></p> <p align="center"><a href="http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/dgp/overview.aspx">http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/dgp/overview.aspx</a></p>
<b>Objectius</b>	Aquest és un programa intensiu de cinc dies que proporciona als directius públics els coneixements, habilitats, i el marc intel·lectual per respondre de manera creativa i eficaç al desafiament de produir resultats que generin valor públic.
<b>Estructura i continguts</b>	Els participants acabaran aquest programa amb una comprensió de com dissenyar una estratègia de rendiment, com fomentar la capacitat per motivar els empleats i socis, i amb la capacitat d'exercir el lideratge en un entorn polític divers i complex.
<b>Destinataris</b>	El programa està especialment dissenyat per directius públics que reconeixin la necessitat de millorar el rendiment de la seva agència o per directius de les associacions sense ànim de lucre que presten serveis públics.

	<p align="center"><b>Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World (10 dies)</b></p> <p align="center"><a href="http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/lid/overview.aspx">http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/lid/overview.aspx</a></p>
<b>Objectius</b>	Els objectius del programa són que els participants retornin als seus països amb una millor comprensió de les virtuts del lideratge com a motor del canvi i de les reformes, així com de les transformacions que s'estan produint a nivell internacional i un renovat compromís de treballar amb els altres per tal de fer progressar la societat.
<b>Estructura i continguts</b>	<p>Aquest programa està dissenyat per directius públics que tinguin responsabilitats sobre les qüestions més complexes del món actual.</p> <p>Durant el programa, els participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvoluparan habilitats per resoldre</li> </ul>

	<p>conflictes, obtindran marcs analítics i estratègics per ajudar a planificar, introduir i desenvolupar polítiques importants i de reforma institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendran noves formes d'enfortir la democràcia representativa i l'economia de mercat, així com manejar els reptes de la globalització.</li> <li>• Compartiran experiències amb els seus homòlegs d'altres països en una recerca col·lectiva de respostes eficaces al canvi.</li> <li>• Prepararan i debatran casos que posen en relleu la presa de decisions difícils, situacions que afronten els directius en països en els quals les principals polítiques i transicions econòmiques s'estan produint.</li> <li>• En grups petits i sessions de classe, treballaran conjuntament amb el professorat per analitzar els aspectes econòmics, polítics, i els factors d'organització que envolten aquestes decisions.</li> <li>• Presentaran els seus propis casos que mostrin situacions que han marcat el seu lideratge i habilitats i que van necessitar solucions innovadores per ser problemes difícils.</li> <li>• Tornaran als seus països amb una millor comprensió de les tasques de lideratge en la promoció del canvi, un major coneixement dels canvis que es produeixen a nivell internacional, i un compromís renovat de treballar amb altres per desenvolupar les seves societats.</li> </ul>
<b>Destinatari</b>	<p>El programa està destinat a dirigents polítics, directius públics d'alt nivell tant d'administracions públiques com d'organitzacions sense ànim de lucre. Així mateix, es dirigeix a directius públics de països recentment industrialitzats o en transició.</p>

	<b>Senior Executive Fellows (20 dies)</b> <a href="http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/sef/overview.aspx">(<a href="http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/sef/overview.aspx">http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/sef/overview.aspx</a>)</a>
<b>Objectius</b>	<p>El programa té l'objectiu de proporcionar als directius públics d'alt nivell les habilitats necessàries per tal que exerceixin un lideratge pràctic i efectiu. El programa no es centra exclusivament en resoldre problemes específics. Més aviat, ofereix un enfocament estratègic i un marc per a la solució de problemes per a una varietat de qüestions. Des de l'inici del programa, els participants assumeixen un paper de lideratge a l'aula, aprenent noves maneres de veure les qüestions des de noves perspectives. Els participants aprenen diferents maneres d'afrontar els problemes i reptes de l'administració, i en fer-ho, se'ls exposarà una àmplia gamma de possibles solucions. A través del treball a l'aula, el treball en grup i individual, els participants aniran assolint un coneixement estratègic que es convertirà en natural i disponible per donar resposta als reptes que se li presentin.</p>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>La metodologia del programa es centra en el mètode del cas. Els casos estan basats en problemes reals, incloent-se els casos que els propis participants presentin i aquells que exposaran participants d'anteriors programes.</p> <p>A través del mètode del cas, els participants reben una valuosa formació i posen en pràctica decisions sobre situacions reals. A més, els participants tenen l'oportunitat de millorar les habilitats de lideratge a través de simulacions de resolució de problemes, activitats d'assumpció de rols, en grup i exercicis per construir equips. Aquest estil d'aprenentatge interactiu dels participants fomenta la motivació i el compromís dels mateixos.</p> <p>El currículum del programa estudia maneres per tal</p>

	que els directius siguin més eficaços en la resolució de problemes, anàlisi estratègica, la persuasió i la negociació.
<b>Destinataris</b>	El programa està dissenyat per a directius i professionals en el govern federal (GS-14/GS-15) i els seus homòlegs internacionals, per als comendaments militars, així com per a gestors privats que treballin amb el sector públic.

	<b>Senior Managers in Government (15 dies)</b> <a href="http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/smg/overview.aspx">(<a href="http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/smg/overview.aspx">http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/smg/overview.aspx</a>)</a>
<b>Objectius</b>	<p>El programa té com objectiu proporcionar als alts directius del govern federal, altres governs nacionals i organitzacions internacionals, les habilitats més punteres necessàries per tal de prosperar. Participants de tot el món interactuen amb experts per tal de desenvolupar aquelles habilitats de lideratge necessàries per abordar les preocupacions del sector públic en grans organitzacions.</p> <p>El curs es centra en els problemes multidimensionals que afronten els alts directius, incloent-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolupament de polítiques públiques.</li> <li>• Estratègia política.</li> <li>• Gestió del rendiment.</li> <li>• Disseny de l'organització.</li> <li>• Negociació.</li> <li>• Lideratge.</li> </ul>
<b>Estructura i continguts</b>	El mètode del cas com a metodologia és central per aquest programa. Cada cas descriu una situació real de gestió pública i serveix com un estímul per als participants ja que els obliga a pensar en possibles enfocaments i solucions per als problemes del món real. Els participants reflexionaran sobre les seves experiències professionals i es reuniran cada dia en



	<p>petits grups, així com en sessions de classe per discutir els casos i intercanviar idees.</p> <p>L'experiència de Harvard Kennedy School determina que el millor context per a l'aprenentatge és aquell en el qual els participants provenen de diferents àmbits però exerceixin similars posicions. S'insta als participants a compartir els seus coneixements i posar-los en pràctica, tot confrontant-los amb les experiències i opinions dels seus companys. Aquesta pràctica contribueix a transformar els participants en professionals reflexius que reconeixen les seves pròpies fortaleses i limitacions, i són més conscients de les perspectives dels altres.</p>
<b>Destinataris</b>	El programa està dissenyat per alts directius públics electes, nomenats o amb una àmplia experiència en el sector públic, l'exèrcit, el sector privat, així com els seus homòlegs internacionals.

	<p><b>Strategic Management of Regulatory and Enforcement Agencies (SMREA) (5 dies)</b>  <a href="http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/smre/overview.aspx">http://ksgexecprogram.harvard.edu/Programs/smre/overview.aspx</a></p>
<b>Objectius</b>	El programa explora els diferents reptes que afronten les agències governamentals i reguladores, tot reconeixent que la manera a través de la qual el govern exerceix les seves funcions reguladores afecta la qualitat de la vida dels ciutadans i la democràcia. Aquest programa es centra principalment en qüestions de regulació social (el control dels riscos per a la societat), amb molt menys èmfasi en la regulació econòmica (el control de mercats específics). El programa explora la gestió i les operacions de regulació i organismes d'execució, en lloc de la reforma de la llei.
<b>Estructura i continguts</b>	El currículum del programa combina conferències, discussions en grups petits, i estudis de casos per crear una experiència estimulants i rigorosa des del punt de vista intel·lectual. Durant el programa de cinc

	<p>dies, els participants analitzaran i discutiran casos que inclouen múltiples camps de regulació i aplicació com ara la gestió estratègica, el paper de l'execució forçosa, les noves estratègies sobre el compliment, l'estructura organitzativa, el rendiment de la gestió i la informació i el suport anàlitic. Els estudis de casos inclouen una gran varietat d'àmbits de regulació i execució, que van des del medi ambient a la salut pública, passant per la delinqüència, i són escollits en funció de la seva capacitat de provocar, il·luminar i definir els àmbit d'aplicació de les millors pràctiques i noves perspectives. Un component elemental del programa és la reflexió dels participants sobre les seves pròpies experiències professionals i la seva presentació a través d'exemples específics, tant en grups petits com en sessions plenàries.</p>
<p><b>Destinataris</b></p>	<p>El programa es dirigeix específicament a alts directius públics de tots els nivells (federal, estatal i local), així com als dirigents dels Estats Units i de la comunitat internacional que supervisen, donen suport o gestionen organitzacions que tenen un poder regulador o d'execució significatius.</p> <p>Els participants en el programa provenen d'un ampli ventall de sectors com ara la fiscalitat, la regulació mediambiental, aduanes i seguretat laboral. Les seves principals responsabilitats solen incloure àrees com ara l'elaboració de pressupostos, assessoria jurídica o operacions. Tots ells comparteixen un interès en millorar les seves capacitats de lideratge i en desenvolupar noves estratègies de regulació i execució.</p>

## 6. Regne Unit

Al Regne Unit el *Home Office-Civil Service* té per objecte formar els futurs directius públics i preparar els que ja tenen aquests llocs de responsabilitat en el maneig de les eines i tècniques necessàries per a un eficaç exercici de les funcions directives. Així, hi ha diversos programes (*Professional Skills for Government* i

*Skills Set strategic for Central Government*) que persegueixen aquests objectius.

La màxima que impulsa aquestes estratègies de reforç competencial és la següent: "Els grans líders són la clau de l'èxit de les organitzacions, i en això el *Civil Service* no és una excepció".

Particular importància té, als nostres efectes, *The Civil Service Capability Group*, adscrit al *Cabinet Office*, que és responsable del desenvolupament corporatiu dels líders del *Sènior Civil Service* i que forma, per tant, a Secretaris Permanents, Directors Generals, Directors i altres llocs de naturalesa directiva del *Civil Service*. Cal destacar els Programes de Lideratge, ja que tal com s'indica: "Les persones no neixen sent grans líders, el lideratge necessita aprenentatge. Invertim temps i diners en donar als nostres *sènior* les eines i instruments necessaris per arribar a ser líders efectius".

La National School of Government es una institució pública que té com objectiu formar el funcionariat britànic (*civil servants*): <http://www.nationalschool.gov.uk/>. Ofereix un ampli ventall de cursos de formació per empleats públic i, entre ells, trobem cursos enfocats a directius públics (*senior civil servants* i *senior leaders*). Els principals cursos oferts per aquesta institució són el següents:

	<b>Corporate Leadership First</b> <b>Personal leadership development (3 dies)</b> <a href="http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/programme.asp?id=17772">http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/programme.asp?id=17772</a>
<b>Objectius</b>	<p>El principal objectiu del programa és permetre als participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millorar el seu desenvolupament personal com a líders contribuint així a la capacitat de direcció col·lectiva de l'organització.</li> <li>• Establir les seves noves funcions i responsabilitats en un context corporatiu, alineant els seus objectius amb la direcció estratègica de l'organització en la qual desenvolupen les seves funcions.</li> <li>• Reflexionar sobre els elements essencials del</li> </ul>

	<p>lideratge.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluar i millorar el seu propi enfocament del lideratge i començar el procés de convertir-se en el líder que vol ser.</li> <li>• Desenvolupar una base per al permanent desenvolupament personal i professional.</li> </ul>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>El programa ofereix una barreja de teoria, anàlisi, presentació i temps per compartir idees i experiències amb les persones que es troben en un mateix moment en la seva carrera i amb professionals experimentats. En concret el programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explora els models de lideratge, pràctiques, instruments i tècniques associats a aquests.</li> <li>• Proporciona resultats adequats a cada perfil personal amb l'objectiu de millorar la pròpia visió personal i comprensió del lideratge.</li> <li>• Explora el pensament estratègic i identifica eines i tècniques per ajudar els participants a aplicar-lo amb eficàcia.</li> <li>• Explora els dilemes i desafiaments que afronten els líders en un context de servei públic.</li> </ul>
<b>Destinataris</b>	<p>Aquest programa està dissenyat per a nous directius públics que han estat promocionats o bé que han estat reclutats exteriorment. El programa té com objectiu donar suport als directius públics en aquesta important etapa de transició quan aquests directius públics estan duent a terme el seu primer paper de lideratge corporatiu. Es recomana que es dugui a terme aquest curs de formació durante els primers dotze mesos d'assumir les noves funcions directives, però en tot cas el que és determinant és la quantitat d'experiència en el lideratge que atesori el nou directiu públic.</p>

	<p><b>The Top Management Programme. A leadership programme for senior managers (18 dies)</b>  (<a href="http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/programme.asp?id=17751">http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/programme.asp?id=17751</a>)</p>
--	---

<b>Objectius</b>	<p>Durant el programa, els participants exploraran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com es poden desenvolupar com a líders, amb una motivació i inspiració clares.</li> <li>• Quins són els objectius i necessitats a assolir per la administració, i quin és el seu propi rol dintre de la mateixa per ajudar en el seu assoliment.</li> <li>• Els beneficis de formar part d'un petit grup d'aprenentatge que està ple de talent i que pot ajudar a cada un dels seus membres a afrontar els reptes propis.</li> <li>• Com el seu lideratge encaixa en un món més global i com poden activament buscar noves oportunitats per continuar amb el seu creixement personal i professional.</li> </ul>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>El programa utilitza un ampli ventall d'activitats per garantir que els participants obtinguin el millor progrés possible. El programa, en tot cas, es fonamenta en l'explotació de les qualitats i experiència dels propis participants. Molts dels participants del programa han realitzat treballs difícils en l'esfera pública. Tal i com mostra l'experiència que atesora la institució després d'anys d'aplicació del programa, en la majoria dels casos és molt profitós compartir opinions i experiències amb altres directius.</p> <p>Els participants tenen l'oportunitat d'aprendre actuant en el "mode de consultoria" enfrontant-se als desafiaments que planteja aquesta amb accés exclusiu a una administració que els permetrà dialogar amb el seu personal en tots els nivells i formar-se una idea sobre els principals reptes operatius i estratègics que l'administració té plantejats. En general, els participants aportaran les seves impressions i idees als dirigents de l'administració en qüestió. Els participants també escoltaran importants figures que exposaran la història del seu propi lideratge i tindran l'oportunitat de testar una sèrie d'eines i tècniques que podran</p>

després posar en pràctica en les seves pròpies organitzacions.

Durant el programa, els participants tenen l'oportunitat de treballar conjuntament amb tots els companys del programa o en petits grups. També hi ha temps temps per a la reflexió personal. Els participants tenen l'oportunitat de comentar en un entorn segur i de suport el treball propi i dels altres i d'aquesta manera testar el seu aprenentatge en un entorn de baix risc. Encara més important, els participants tenen un ampli espai per reflexionar sobre com ha evolucionat la seva carrera professional fins ara i cap a on volen anar.

No existeixen mai dos programes exactament iguals. Així, el programa és revisat i actualitzat constantment a la llum de l'experiència.

El programa està organitzat en quatre parts:

- Durant la primera setmana, l'atenció es centra en els propis coneixements dels participants, i en la construcció de relacions amb els altres.
- Durant la segona setmana, el focus radica en treballar sistemàticament entre les diferents divisions de l'organització administrativa.
- Durant la tercera setmana, els participants estudien el lideratge en un context diferent, es centren en l'estudi d'una economia emergent i en l'anàlisi dels assumptes de govern i la societat civil. En dur a terme aquesta tasca, els participants tenen l'oportunitat d'estudiar un lideratge extraordinari en llocs inversemblants, i reflexionar sobre les seves pròpies reaccions davant el que veuen.
- En l'últim mòdul de dos dies, els participants se'ls anima a sintetitzar el que han après i interioritzat i s'insta a que ubiquin aquest aprenentatge en el context dels desafiaments

	<p>contemporanis que afronten les seves pròpies organitzacions. També reben el suport per dissenyar plans a llarg termini sostenibles per seguir progressant en el seu aprenentatge més enllà de la finalització oficial del programa.</p>
<p><b>Destinataris</b></p>	<p>Aquest programa està dissenyat per al tram superior dels directius d'organitzacions públiques i privades, també de sectors no governamentals i altres sectors públics. Es tracte de directius, tots ells, que es troben en els més importants llocs de direcció executiva i obligats a obtenir resultats crítics per a les seves organitzacions. És aquesta comunitat de directius a la qual es destina el cor d'aquest programa. En la mesura que el programa ha evolucionat (es va impartir per primera vegada l'any 1985), també ho ha fet el tipus de participants del mateix. En els seus primers anys, l'objectiu principal del programa va ser la de construir ponts entre el sector privat i l'administració pública. Actualment, els participants provenent de sectors més amplis que el públic, ja que s'han desenvolupat durant els últims anys nocions de xarxes i infraestructuras reguladores més àmplies.</p> <p>Per tal que un funcionari pugui ser considerat per al programa, normalment ha de tenir un nivell d'alt directiu públic. Els candidats dels serveis de policia han de ser membres de la ACPO. Dins del govern local o el NHS, només es consideren les sol·licituds dels Caps Executius i Directors. Dins del sector privat, els candidats han de tenir importants responsabilitats de gestió dins de la seva organització. També s'accepten participants del tercer sector (sector no governamental), tenint-se en compte els caps executius o directors d'ONG.</p>

	<p style="text-align: center;"><b>The Modern Leaders Programme: Leadership for the 21st Century</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A cross-sector leadership development programme for senior Readers (6 dies)</b></p> <p style="text-align: center;">(<a href="http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/programme.asp?id=19577">http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/programme.asp?id=19577</a>)</p>
<p><b>Objectius</b></p>	<p>La crisi financera i l'epidèmia de grip porcina han posat en relleu que els problemes del món modern són cada vegada més complexos i globals. El món es mou ràpidament i la inestabilitat cada vegada es convertirà en un element habitual del nostre entorn. Algunes d'aquestes problemàtiques que ha d'enfrontar el sector públic són l'impacte de l'envelliment de la població, els canvis socials i econòmics i els problemes mediambientals.</p> <p>Aquest programa persegueix moldejar el lideratge del Segle XXI. Persegueix estudiar les competències i coneixements bàsics dels alts directius públics. Es centra en els problemes que preocupen cada cop més als directius públics i mostra quin és el camí a seguir. Ajuda als directius públics a respondre a la volatilitat del món modern i a desenvolupar les habilitats per fer front als seus desafiaments. Així mateix, persegueix fomentar l'eficàcia en la gestió dels directius públics i que aquests puguin marcar la diferència en els seus sectors de responsabilitat.</p> <p>El programa combina la tecnologia punta i la teoria de les aportacions d'experts en les quatre àrees principals que generen desafiaments avui en dia: la globalització, els canvis demogràfics i socials, les noves tecnologies i el medi ambient. S'explora el ventall d'accions personals i empresarials que es poden utilitzar per resoldre'ls, entre ells:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associació de treball eficaç.</li> <li>• El lideratge d'interessos.</li> <li>• La innovació i la millora.</li> <li>• La gestió del rendiment i la seva avaluació.</li> </ul>



	<p>El programa ajudarà als directius públics a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendre els indicadors i factors del canvi en els seus propis contextos organitzacionals.</li> <li>• Reflexionar sobre la seva visió de lideratge i desenvolupar la seva consciència política per treballar en una varietat de contextos diferents.</li> <li>• Aprendre bones pràctiques de treball col·lectiu per tal que es pugui exercir el lideratge més enllà de la seva pròpia organització.</li> <li>• Millorar les habilitats per conduir la innovació.</li> <li>• Augmentar els seus coneixements sobre la gestió del rendiment i la seva avaluació per millorar-lo.</li> <li>• Apreciar la importància del compromís dels empleats i saber portar a bon terme en la seva organització aquest compromís.</li> <li>• Coneixements per abordar les qüestions que comporten els canvis i les transformacions.</li> </ul>
<p><b>Estructura i continguts</b></p>	<p>Els sis dies del programa s'estructuren de la següent manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer dia: Introducció Els participants treballen junts per explorar els desafiaments del lideratge modern i investigar les pràctiques de treball en les seves pròpies organitzacions. Les aportacions d'experts cobrirà reptes i idees per al futur en quatre àrees clau: la globalització, canvis demogràfics i socials, noves tecnologies i el medi ambient.</li> <li>• Quatre dies: cor del programa Experts oradors ajudaran als participants a explorar una sèrie de reptes actuals i les qüestions fonamentals: el coneixement és essencial per a ells en el seu paper de lideratge. Una tasca posterior a aquests events permetrà als participants aplicar noves idees i començar a abordar qüestions actuals relacionades amb les seves pròpies organitzacions.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisè dia: l'anàlisi posterior</li> </ul> <p>El seguiment d'esdeveniments permetrà als participants compartir les seves idees, impressions i suggerències.</p> <p>El programa combina la tecnologia punta i la teoria a través de l'opinió d'experts amb l'aprenentatge mitjançant accions orientades a la col·laboració. L'èmfasi està en "aprendre actuant", que es veu reforçat per una concentració en els problemes de la vida real. S'utilitzen una varietat de mètodes d'aprenentatge, incloent-se conferències, treballs en grup, estudis de casos i l'acció pedagògica del treball en grup. Documents detallats seran distribuïts per ajudar a consolidar la formació i serviran com un recordatori útil després d'haver acabat el curs. Les sessions són molt interactives amb l'oportunitat de debatre, discutir i preguntar.</p>
<b>Destinataris</b>	Alts directius públics, no únicament de l'aparell administratiu, també del sector públic en general i dels sectors no governamentals (ONG).

## 7. Altres iniciatives d'interès

### 7.1. European Institute of Public Administration (<http://www.eipa.eu/>)

Aquest Institut, format per representants de tots els Estats membres de la Unió Europea, té com objectius l'estudi i formació en l'àmbit del sector públic a Europa. La seva oferta de formació és àmplia: seminaris i cursos (és pot consultar el catàleg a <http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=152>) i Màsters en integració i sector públic europeus (<http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=91>).

A continuació es mostren tres cursos representatius de l'oferta formativa de l'Institut:

	<b>Performance Improvement in Public Services (2 dies)</b>
<b>Objectius</b>	Els objectius del seminari són presentar una sèrie d'estudis de casos per tal que els participants puguin reflexionar sobre l'estructura i rol de les seves pròpies organitzacions, intercanviar opinions sobre els reptes i les tendències de la nova administració.
<b>Estructura i continguts</b>	<p>Una sèrie de profundes reformes han tingut lloc a tots els nivells de l'administració pública. Aquestes reformes han comportat la reformulació de la distribució de tasques dins dels diferents sectors de l'administració pública.</p> <p>Aquestes reformes inclouen l'ús d'agències, d'òrgans col·legiats o de nous tipus de proveïdors de serveis. L'objectiu de les diferents reformes és aconseguir que els governs siguin més receptius a les necessitats canviants de la societat i les seves demandes.</p> <p>L'administració pública està sent reformada per tal d'oferir un millor i més ràpid servei. No obstant això, la qualitat, quantitat i rapidesa no són les úniques competències que la societat demana al seu govern. Com el ritme del canvi social s'accelera, el govern també ha de ser capaç de respondre a les canviants demandes amb noves solucions. La reforma és per tant un procés de preparació o adaptació de l'administració per assumir un nou paper en una societat canviant. Aquest seminari analitzarà com les administracions públiques estan complint amb aquesta nova funció en la societat, tot perseguint la millora del rendiment en els serveis públics. En aquest sentit, el seminari serà una combinació de presentacions, tallers i grups de reflexió.</p>
<b>Destinataris</b>	Els destinataris són directius públics que provenen de l'administració estatal, regional i local que estiguin interessats en millorar la qualitat en la prestació dels serveis públics. També s'adreça al personal d'organitzacions internacionals, així com a aquells que

	estan involucrats en el dia a dia de la prestació dels serveis públics.
--	---

	<b>The Challenge of Leadership in Times of Demographic Change (2 dies)</b>
<b>Objectius</b>	<p>Els objectius del programa són els següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolupar la sensibilitat dels directius públics cap a qüestions com el lideratge d'equips i relacions amb els clients.</li> <li>• Permetre als directius públics discutir els perills dels estereotips.</li> <li>• Ensenyar als directius públics les estratègies per gestionar una força laboral cada cop més envellida, així com diferents grups d'edat i com aplicar aquestes estratègies en la pràctica.</li> <li>• Ensenyar als directius públics exemples de bones pràctiques que els permetin connectar amb xarxes de contactes pròximes.</li> </ul>
<b>Estructura i continguts</b>	<p>La majoria dels Estats membres de la Unió Europea hauran de fer front a l'impacte del canvi demogràfic com a conseqüència de l'envelliment de la societat i, per tant, també de la força laboral. La crisi econòmica a tot el món no canviarà res en aquest sentit. Descuidar aquest tema i, per tant, desenvolupar estratègies per afrontar-lo pot causar enormes problemes. Per tal d'oferir un millor servei, la orientació sobre els clients i els empleats ha de ser estudiada en diferents contextos. Per tal que els canvis i reformes es duguin a terme amb la suficient cura, les administracions han de ser sensibles en aquest tema, mentre que les amenaces i oportunitats han de ser definides en el marc de la Comunicació Europea sobre no discriminació i igualtat d'oportunitats per a tothom.</p> <p>En aquests temps d'incertesa afloren moltes preguntes sobre la capacitat de lideratge. Quines són</p>

	<p>les responsabilitats dels directius per motivar els empleats quan l'edat de jubilació està augmentant? Com pot afectar un bon lideratge a la seguretat en l'ocupació? De quina manera els objectius dels empleats rebran la influència de l'envelliment dels directius que els dirigeixen? Quines són les responsabilitats dels directius pel que fa a la conservació i el desenvolupament de competències en el marc d'instruments més basats en el diàleg i en sistemes estructurats de desenvolupament de recursos humans? Quin és el repte de la gestió del coneixement en el context dels recursos humans i la planificació?</p> <p>El programa es desenvoluparà a través de les presentacions i debats amb experts internacionals en aquest camp i amb els professionals d'organismes públics i organitzacions privades que ja han adquirit experiència en aquest tema. Els participants presentaran les seves pròpies experiències durant el seminari.</p>
<b>Destinataris</b>	El programa està dissenyat per a alts directius públics.

<b>Improving Quality and Reducing Costs: A Mission Possible (2 dies)</b>	
<b>Objectius</b>	<p>Els objectius del programa són:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir la importància de modernitzar l'administració pública cap a una nova cultura on els ciutadans es constitueixin com els eixos principals.</li> <li>• Discutir la importància de les noves tecnologies en la modernització i maximitzar el potencial d'una organització.</li> <li>• Discutir la importància de les noves tecnologies i l'administració electrònica.</li> <li>• Compartir la importància d'utilitzar mètodes de gestió de qualitat per garantir el professionalisme d'una organització, la</li> </ul>

	preparació i la satisfacció del client.
<b>Estructura i continguts</b>	<p>La prestació de serveis s'ha convertit en un tema central per a la gestió pública i, en tot cas, existeix una demanda per millorar la qualitat i l'eficiència. És possible reduir els costos i augmentar la qualitat? Sí, és possible.</p> <p>El seminari es centrarà en el desenvolupament de la organització, en l'evolució cap a una cultura de serveis compartits, millora de la cooperació i creació de xarxes i intercanvi d'informació dins de l'administració pública. D'altra banda, el seminari també es centrarà en els aspectes principals vinculats a la reducció dels costos i aconseguir la satisfacció del client mitjançant la prestació dels serveis públics al ciutadà mitjançant les noves tecnologies.</p> <p>Part del seminari es dedicarà a l'enfortiment de la professionalitat de la gestió en els àmbits de la planificació, execució, gestió, habilitats i la millora de la comprensió sobre la tecnologia i la força del canvi o de la transformació. S'ensenyarà als participants com treballar al voltant de les necessitats dels ciutadans i les empreses, a augmentar la qualitat i l'eficiència i a reduir els costos, a través de la utilització d'exemples de millors pràctiques seleccionades entre la EPSA2009 (Premi al Servei Públic Europeu) guanyadors i nominats.</p> <p>El mètode que s'utilitzarà consistirà en assistir a lliçons magistrals dutes a terme per alts directius de les administracions públiques, tant d'àmbit nacional com internacional. Així mateix, es recorrerà també a acadèmics en qüestions més teòriques. En sessions plenàries, els participants tindran l'oportunitat d'intercanviar experiències i rebre suggeriments dels experts. Un taller final ajudarà als participans a aplicar els coneixements adquirits al llarg del curs.</p>
<b>Destinatari</b>	El seminari està dirigit a directius públics de tots els nivells de l'administració, que lideren el canvi, el

	desenvolupament de l'organització, la implementació de les noves tecnologies a l'administració i la gestió dels recursos humans.
--	--

**7.2. Instituto Nacional de Administração (Portugal)**  
[\(http://fdir.ina.pt/\)](http://fdir.ina.pt/)

L'Instituto Nacional de Administração ofereix programes de formació per aquells que l'Institut denomina "dirigents". Destaquem el següent curs:

<b>Curso Avançado em Gestão Pública (3 dies)</b> <a href="http://fdir.ina.pt/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=13&amp;Itemid=45">       (http://fdir.ina.pt/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=13&amp;Itemid=45)     </a>	
<b>Objectius</b>	Aquest curs és la capacitació obligatòria per a l'exercici de càrrecs directius en els departaments i organismes centrals de l'administració pública. L'objectiu del curs és desenvolupar competències tècniques i transversals d'aquells que exerceixen llocs d'alta direcció amb la finalitat de millorar el perfil, l'experiència i els coneixements professionals, tot assolint un lideratge fort i transformador, d'acord amb les exigències de la gestió pública moderna.
<b>Estructura i continguts</b>	<p>Els continguts del curs són els següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Ètica, administració pública i gestió (10h)           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ètica de la funció pública.</li> <li>◦ Organització i activitats administratives.</li> <li>◦ Gestió per objectius i avaluació de l'acompliment.</li> </ul> </li> <li>• Tema 2. Lideratge i gestió de persones (10h)           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gestió de persones i lideratge.</li> <li>◦ Gestió de recursos humans.</li> </ul> </li> <li>• Gestió pressupostària i de recursos materials (10h)           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gestió pressupostària de recursos.</li> <li>◦ Gestió de recursos materials.</li> </ul> </li> <li>• Innovació i Avaluació (10h)           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Informació, coneixement, tecnologia i</li> </ul> </li> </ul>

	<p>administració electrònica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Negociació, organismes d'avaluació.</li> <li>○ Qualitat, innovació i modernització.</li> <li>• Internacionalització i Perspectives (10h) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La internacionalització i la integració europea.</li> <li>○ Investigació i desenvolupament futurs.</li> </ul> </li> </ul> <p>Grup de Treball (6h)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direcció estratègica i balanç.</li> </ul>
<b>Destinataris</b>	Als directius públics de l'Administració pública central.

### **7.3. Scuola Superiore Della Pubblica Amministrazione (Itàlia) (<http://www.sspa.it/>)**

A Itàlia, la Scuola Superiore Della Pubblica Amministrazione ofereix cursos de formació avançats per a directius públics. A pesar que la seva pàgina web els anuncia, falta concreció pel que fa referència als seus continguts. Els cursos es poden consultar a la següent pàgina web sobre formació avançada: <http://www.sspa.it/?cat=18>.

### **7.4. Federal Academy of Public Administration (Bundesakademie Für Öffentliche Verwaltung Im Bundesministerium Des Innern-Baköv) (Alemanya)**

Sembla que Alemanya ofereix un programa de formació per a empleats públics. Tot i així, trobem poca informació en la seva pàgina web: [http://www.bakoev.bund.de/EN/00\\_Home/homepage\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.bakoev.bund.de/EN/00_Home/homepage_node.html?__nnn=true)

### **7.5. Training Institute & Regional Training Institute National (Center for Public Administration & Local Government) (Grecia)**

De la mateixa manera que en el cas de la Federal Academy a Alemanya, la pàgina web de l'Institut ofereix poca informació: [http://www.ekdd.gr/inep/index.php?option=com\\_content&task=view&id=175&Itemid=1](http://www.ekdd.gr/inep/index.php?option=com_content&task=view&id=175&Itemid=1).



## 7.6. Indian Institute of Public Administration (Índia)

A la Índia, l'Indian Institute of Public Administration ofereix un programa de formació per a "*middle and senior civil servants*". Es descriu com un programa avançat de formació. La seva fitxa és la següent:

	<b>Advanced Professional Programme in Public Administration (APPPA) (9 mesos)</b> ( <a href="http://www.iipa.ernet.in/advancedprofessional.asp">http://www.iipa.ernet.in/advancedprofessional.asp</a> )
<b>Objectius</b>	<p>L'objectiu del programa és preparar als participants per fer una contribució a la millora de la governança: "servir primer al poble", en concret als oprimits i desheretats. També persegueix inculcar i reforçar les qualitats de lideratge a l'administració pública.</p> <p>En general el programa està dissenyat tenint en compte els següents objectius generals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar els participants per fer una important contribució a una millora de la governança: servir primer a les persones.</li> <li>• Proporcionar una major comprensió dels desenvolupaments recents en les ciències socials i la seva aplicació a l'administració pública.</li> <li>• Facilitar el desenvolupament d'una millor comprensió de la dinàmica dels processos de desenvolupament.</li> <li>• Permetre una millor anàlisi de les forces que configuren les polítiques públiques.</li> <li>• Millorar la capacitat analítica i creativa individual, així com el treball en equip.</li> <li>• Enfortir les qualitats de lideratge.</li> <li>• Dotar als directius públics amb competències en tècniques quantitatives i de gestió i tecnologia de la informació.</li> </ul>
<b>Estructura i continguts</b>	Aquest programa proporciona als participants coneixement bàsics de les ciències socials, els capacita

	<p>amb les habilitats i tècniques de gestió, genera consciència de l'entorn social, polític i econòmic de l'administració i promou l'aprenentatge a través d'estudis de camp i els esforços de grup, fomentant especialitzacions gràcies a la selecció de cursos per part dels participants.</p> <p>Amb l'objectiu de millorar qualitativament el servei públic, el programa dotarà als participants d'importantes eines per fer front als canvis i transformacions a nivell nacional i internacional. Finalment s'enfortiran el lideratge, la sensibilitat interpersonal i l'habilitat dels participants per permetre una major capacitat de resposta i fomentar la responsabilitat a l'administració pública.</p>
<b>Destinataris</b>	El programa es dirigeix a directius públics i persones que exerceixen llocs de comandament a les forces armades.

El programa de seminaris i conferències de l'Institut és també d'interès:

<http://www.iipa.ernet.in/mainseminarsandconference.asp>. No es detallen els continguts de cada un dels seminaris.

### **7.7. School of Senior Civil Service (Ucraïna)**

Acabem amb una iniciativa molt destacable a Ucraïna: la School of Senior Civil Service (<http://www.school.gov.ua/>). Fem menció d'aquesta iniciativa perquè és un dels únics centres dedicats exclusivament a la formació de directius públics dels estats d'Europa de l'est. Si bé la seva pàgina web ofereix un contingut detallat, tota ella no està en anglès i per tant és complicat analitzar amb detall els programes de formació d'aquesta escola.



## La formació de la direcció pública a Espanya

---

1. Inciatives de formació de direcció pública de l'Estat espanyol

2. Inciatives de formació de direcció pública a de les CC.AA i dels ens locals

3. Inciatives de formació de direcció pública d'escoles de negocis i universitats

**Inciatives de formació de direcció pública de**  
**l'Estat espanyol**

### Cursos del Área de Gerencia y Dirección Pública

Resolución de 21 de mayo de 2010, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se convocan acciones formativas para personal directivo y predirectivo, a impartir en el segundo semestre de 2010

Ediciones	Horas	Participantes
4	73 horas	130



### Programas para directivos

Resolución de 10 de febrero de 2010, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se convocan acciones formativas para personal directivo y predirectivo, a impartir en el primer semestre de 2010.

Ediciones	Horas	Participantes
7	244 horas	205

### Programas de habilidades directivas

Resolución de 10 de febrero de 2010, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se convocan acciones formativas para personal directivo y predirectivo, a impartir en el primer semestre de 2010.

Ediciones	Horas	Participantes
6	87 horas	120



## Cursos del Área de Dirección Pública

<http://www.inap.map.es/NR/rdonlyres/513E1E74-D1F4-4F83-B9F7-24A6011A35D6/0/BOERESOL2SEMESTRE.pdf>

	Objectius	Destinatari	Mode	Avaluació
<b>Dirección estratégica en el Sector Público</b>	Se desarrollará una visión y pensamiento estratégico en el campo de la dirección pública, aportando conocimientos sobre las fases, procesos y herramientas que facilita su implementación.		Presencial (10 horas)	
<b>Dirección estratégica: planificación, análisis de tendencias, construcción de escenarios, valoración de alternativas.</b>	Curso on-line que se centrará en los aspectos más importantes de la dirección estratégica.		Curso on-line (5 horas)	
<b>La evaluación de la calidad: conozca el nivel de calidad de la gestión y los resultados de su organización.</b>	Formación sobre los sistemas que permiten evaluar la calidad y los resultados de la organización.	Funcionarios pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado	Curso mixto: on line y presencial de 40 horas lectivas (5 semanas de duración)	Se otorgarán por el Director del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública a los participantes en los cursos que cumplan con los objetivos establecidos según el calendario expuesto.  Para la obtención del diploma será requisito imprescindible la superación de los criterios, pruebas y trabajos exigidos para cada acción formativa. En los cursos presenciales, una inasistencia superior al 10 por 100, aunque esté justificada, imposibilitará la expedición del diploma.
<b>Marketing Público: cómo hacer llegar a los usuarios de los servicios públicos los objetivos de las políticas públicas</b>	Utilización del marketing en el ámbito de los servicios públicos, con el objetivo de mejorar la comunicación pública		Curso presencial (18 horas)	

	Objectius	Destinatari	Mode	Avaluació
<p>XVII Curso descentralizado de desarrollo directivo</p>	<p>Los objetivos del Curso son, fundamentalmente, los siguientes: Formar a los directivos y predirectivos públicos de la Administración General del Estado en las Comunidades Autónomas y ciudades con Estatuto de Autonomía, atendiendo a las nuevas necesidades de la Dirección Pública. Desarrollar aptitudes y actitudes de dirección y toma de decisiones en una organización compleja. Crear un núcleo de personas comprometidas con la organización, que actúe de masa crítica y genere un estado de opinión favorable a la innovación y a la introducción de cambios y mejoras en la gestión administrativa en la Administración General del Estado en las Comunidades y Ciudades Autónomas.</p>		<p>Presencial (72 horas)</p>	
<p><b>El diseño de políticas públicas: metodologías y técnicas</b></p>	<p>El curso contará con una primera parte dedicada al diseño genérico de políticas públicas (12 horas), y una segunda parte de casos prácticos (28 horas) en la que se analizará el diseño de las políticas públicas de inmigración, sanidad, educación, defensa, igualdad y discapacidad, entre otras</p>	<p>Funcionarios de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado</p>	<p>Presencial (40 horas)</p>	<p>Se otorgarán por el Director del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública a los participantes en los cursos que cumplan con los objetivos establecidos según el calendario expuesto. Para la obtención del diploma será requisito imprescindible la superación de los criterios, pruebas y trabajos exigidos para cada acción formativa. En los cursos presenciales, una inasistencia superior al 10 por 100, aunque esté justificada, imposibilitará la expedición del diploma.</p>
<p><b>Curso descentralizado: la evaluación de la calidad: el modelo EFQM de excelencia y cómo valorar su implantación</b></p>	<p>Se analizará el modelo de EFQM de evaluación de la calidad y se presentarán experiencias de implantación de modelos de calidad en las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno</p>		<p>Presencial descentralizado (18 horas)</p>	
<p><b>Curso on-line de Dirección Pública</b></p>	<p>Profundizar en la gestión de procesos, dirección de personas y habilidades directivas</p>		<p>Curso on-line (60 horas)</p>	



	Objectius	Destinatari	Mode	Avaluació
<p><b>La evaluación de las políticas públicas: definición de indicadores y valoración de resultados</b></p>	<p>Curso en el que se analizarán los indicadores y resultados que permiten una correcta evaluación de las políticas públicas</p>		<p>Presencial (18 horas)</p>	
<p><b>Cómo asegurar el logro de objetivos de la organización utilizando las técnicas de la dirección de proyectos.</b></p>	<p>Desarrollar la dirección de proyectos como herramienta eficaz para la toma de decisiones.</p>	<p>Funcionarios de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado</p>	<p>Curso on-line (18 horas)</p>	<p>Se otorgarán por el Director del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública a los participantes en los cursos que cumplan con los objetivos establecidos según el calendario expuesto. Para la obtención del diploma será requisito imprescindible la superación de los criterios, pruebas y trabajos exigidos para cada acción formativa. En los cursos presenciales, una inasistencia superior al 10 por 100, aunque esté justificada, imposibilitará la expedición del diploma.</p>
<p><b>Liderazgo y gestión del cambio: cómo dirigir personas en procesos de cambio transformando la resistencia en colaboración</b></p>	<p>Analizar la capacidad de liderazgo como habilidad directiva que facilita los cambios en la organización.</p>		<p>Presencial (18 horas)</p>	

	Objectius	Destinatariis	Mode	Avaluació
<b>Dirigir bajo presión (curso de gestión de estrés)</b>	Formación sobre las técnicas que permiten mejorar el rendimiento en situación de estrés		Presencial ( 12 horas)	
<b>Construcción de equipos de alto rendimiento: como integrar, motivar y comprometer a los miembros de su equipo</b>	Analizar las técnicas directivas de dirección de equipos, prestando especial atención a las últimas tendencias en la dirección privada y su posible aplicación a la Administración Pública		Presencial ( 18 horas)	
<b>Redacción de informes: aprenda a redactar informes claros y bien estructurados</b>	Formar a los directivos sobre las técnicas encaminadas a la mejora de la comunicación escrita a través de informes	Funcionarios de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado	Presencial ( 12 horas)	Se otorgarán por el Director del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública a los participantes en los cursos que cumplan con los objetivos establecidos según el calendario expuesto. Para la obtención del diploma será requisito imprescindible la superación de los criterios, pruebas y trabajos exigidos para cada acción formativa. En los cursos presenciales, una inasistencia superior al 10 por 100, aunque esté justificada, imposibilitará la expedición del diploma.
<b>Desarrollo de la cultura de la cooperación: resolución de conflictos</b>	Analizar las competencias que se necesitan desarrollar para gestionar conflictos en el trabajo		Presencial ( 18 horas)	



## Programa de Habilidades directivas

<http://www.inap.map.es/NR/rdonlyres/4AD3413E-AA34-42FA-992C-E017FF16DD2E/0/BOERESOL1SEMESTRE.pdf>

	Objectius	Destinatariis	Mode	Avaluació
<b>Cómo redactar discursos interesantes y persuasivos, teniendo en cuenta la audiencia y el contexto</b>	Curso dirigido a la mejora de las habilidades comunicativas a través del discurso, teniendo en cuenta el público al que se dirige	Funcionarios de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado	Presencial ( 12 horas)	Se otorgarán por el Director del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública a los participantes en los cursos que cumplan con los objetivos establecidos según el calendario expuesto.  Para la obtención del diploma será requisito imprescindible la superación de los criterios, pruebas y trabajos exigidos para cada acción formativa. En los cursos presenciales, una inasistencia superior al 10 por 100, aunque esté justificada, imposibilitará la expedición del diploma
<b>Habilidades directivas: mejore sus competencias como directivo público con las técnicas de outdoor training</b>	Formar a los directivos sobre el outdoor training como herramienta dirigida al desarrollo de las habilidades directivas		Presencial ( 15 horas)	

**Iniciatives de formació de direcció pública de  
les CC.AA i de les entitats associatives dels  
ens locals**

<u>Andalucia</u>	<u>Aragón</u>	<u>Asturias</u>
<u>Cantabria</u>	<u>Castella La Manxa</u>	<u>Castella Lleó</u>
<u>Catalunya</u>	<u>Ceuta</u>	<u>València</u>
<u>Extremadura</u>	<u>Galicia</u>	<u>Les Illes Balears</u>
<u>Les Illees Canàries</u>	<u>La Rioja</u>	<u>Madrid</u>
<u>Melilla</u>	<u>Murcia</u>	<u>Navarra</u>
	<u>País Basc</u>	

# Comunitat Autònoma de Andalusia





### Instituto Andaluz de Administración Pública:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/servlet/download?up=41215>

“Formación de Directivos y Directivas”

RESOLUCIÓN de 30 de diciembre de 2009, del Instituto Andaluz de Administración Pública, por la que se publica el Plan de Formación del Instituto Andaluz de Administración Pública para 2010.

Ediciones	Horas	Participantes
22	1361	528



Federación Andaluza de Municipios y Provincias: <http://www.famp.es/>

No dispone de formación específica per directius



	Objectius	Destinatari	Mode	Avaluació
<p><b>El Liderazgo en la Gestión del Cambio: Hacia una Cultura de Calidad de los Servicios Públicos</b></p> <p><a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filter?cd=28711&amp;step=read">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filter?cd=28711&amp;step=read</a></p>	<p>Desarrollar en el alumnado conocimientos y habilidades que les faciliten llevar a efecto el cambio de cultura hacia la calidad de los servicios en sus organizaciones, mediante la dirección eficaz de equipos de trabajo.</p>	<p>Personal de todas las categorías y grupos, aunque preferentemente con responsabilidad en tareas de dirección y mandos intermedios con responsabilidades en el liderazgo de equipos de trabajo.</p>	<p>Presencial (20 horas)</p>	<p>No</p>
<p><b>Responsabilidad Social Corporativa</b></p> <p><a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filter?cd=28629&amp;step=read">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filter?cd=28629&amp;step=read</a></p>	<p>a) Analizar la Responsabilidad Social Corporativa como filosofía de gestión. b) Comprender el alcance, los contenidos y el marco legal de la gestión pública basada en los principios de la Responsabilidad Social Corporativa.</p>	<p>Personas relacionadas por su puesto de trabajo con los contenidos del curso</p>	<p>Presencial 25 horas</p>	<p>No</p>
<p><b>Taller: La Creatividad como Herramienta para Optimizar la Gestión de Equipos en la Administración Pública</b></p> <p><a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filter?cd=28630&amp;step=read">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filter?cd=28630&amp;step=read</a></p>	<p>I.- Explorar las posibilidades de la creatividad para la mejora de los equipos de trabajo en la administración pública. II.- Experimentar individual y colectivamente acciones creativas: que los participantes identifiquen los criterios y principios que aparecen en toda acción creativa. III.- Reflexionar colectivamente acerca de cuales son las condiciones que bloquean o favorecen los procesos y los entornos creativos en la administración. IV.- Revisar rutinas, pautas y prácticas de trabajo desde una perspectiva creativa. III.- Reflexionar colectivamente acerca de cuales son las condiciones</p>	<p>Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía pertenecientes a los grupos A1 y A2 de funcionarios y grupos I y II de laborales con interés en la materia objeto del curso.</p>	<p>Presencial (20 horas)</p>	<p>No</p>
<p><b>Gestión del Estrés</b></p> <p><a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filter?cd=28627&amp;step=rea">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filter?cd=28627&amp;step=rea</a></p>	<p>Conseguir identificar las causas que generan estrés laboral y aprender a controlarlas. - Facilitar el autoconocimiento del directivo y su entorno, fortalezas y debilidades. - Profundizar en el conocimiento del funcionamiento del trabajo en equipo. - Asumir que todo lo que hay se puede mejorar. - Enseñar herramientas, técnicas y habilidades que facilitan ese desarrollo.</p>	<p>Funcionarios y personal laboral de la Administración General que ocupen puestos de trabajo de nivel de complemento de destino igual o superior a 25. A estos efectos, las direcciones/jefaturas de centros de trabajo desempeñadas por personal laboral se considerarán equivalente al nivel 25 del personal funcionario.</p>	<p>Presencial (15 horas)</p>	<p>No</p>





	Objectius	Destinatariis	Mode	Avaluació
<p><b>Curso Práctico de Presentaciones y Ponencias</b></p> <p><a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filtro?cd=29020&amp;step=read">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filtro?cd=29020&amp;step=read</a></p>	<p>Aprender lo que nunca debe faltar en una presentación. - Evitar la confusión de ideas. - Convertir lo importante en interesante. - Aportar novedad en las presentaciones. - Superar la falta de inspiración en la elaboración de la presentación. - Practicar el inicio y elaborar conclusiones</p>	<p>Personal Directivo de la Junta de Andalucía (Administración General)</p>	<p>Presencial 16 horas</p>	<p>No</p>
<p><b>Proceso Piloto para el Desarrollo de Autocontrol</b></p> <p><a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filtro?cd=29350&amp;step=read">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/ofertasformativas.filtro?cd=29350&amp;step=read</a></p>	<p>1. Sensibilizar sobre la importancia que tienen los pensamientos automáticos sobre la percepción de la realidad. 2. Identificar el impacto que las emociones juegan en la construcción de dichos pensamientos automáticos. 3. Reconocer las técnicas más importantes de autocontrol y su capacidad para ser efectivas en diferentes situaciones 4. Entrenar en aquellas técnicas y habilidades que permitan poner en marcha las técnicas antes mencionadas a través de situaciones habituales y críticas de los asistentes con su entorno 5. Elaborar un Plan de Acción Personal que facilite la puesta en práctica de los aspectos trabajados en los talleres</p>	<p>Personal Directivo de la Junta de Andalucía (Administración General)</p>	<p>Presencial 32 horas</p>	<p>No</p>

## Comunitat Autònoma d'Aragó





Instituto Aragonés  
de Administración Pública

<http://portal.aragon.es/portal/page/portal/IAAP>

### “Formación de Directivos y Directivas”

ORDEN de 10 de diciembre de 2009, del Departamento de Presidencia, por la que se aprueba el Plan de Formación del Instituto Aragonés de Administración Pública para el año 2010 y se publica el Plan de Formación Continua para el año 2010.

<http://portal.aragon.es/portal/page/portal/IAAP/FORMACION>

Acciones	Horas	Participantes
12	199	250



Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias: <http://www.famcp.org>

*No disposa de formació específica per directius*

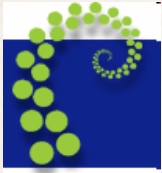


## Programa de formación de directivos

	DESTINATARIOS	MODO	EVALUACIÓN
Formación en competencias directivas	Grupo A	Presencial (40 horas)	No
Administración electrónica. Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos	Grupo A + B	Presencial (24 horas)	No
Administración electrónica. Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos	Grupo A + B	Presencial (24 horas)	No
Taller de dirección de equipos	Grupo A	Presencial (12 horas)	No
Gestión del tiempo	Grupo A	Presencial (12 horas)	No
Habilidades de liderazgo y comunicación	Grupo A	Presencial (12 horas)	No
Oratoria y técnicas para hablar en público	Grupo A	Presencial (12 horas)	No
Toma de decisiones	Grupo A	Presencial (12 horas)	No
Dirección de reuniones	Grupo A	Presencial (12 horas)	No

## Comunitat del Principat d'Astúries





**Instituto Asturiano de Administración Pública ADOLFO POSADA:** <http://tematico.asturias.es/trempfor/iaap/home.cfm>

No disposa de formació específica per directius



**Federación Asturiana de Concejos:** <http://www.famcp.org/>

No disposa de formació específica per directius

## Comunitat Autònoma de Cantàbria



**c.e.a.r.c.**

**Centro de Estudios de la Administración Pública Regional de Cantabria (C.E.A.R.C):**

[http://www.cearonline.com/informacion/ampliar.php?Id\\_contenido=1069&x=1](http://www.cearonline.com/informacion/ampliar.php?Id_contenido=1069&x=1)

*No disposa de formació específica per directius*



**Federación de Municipios de Cantabria:**

[http://www.cearonline.com/informacion/ampliar.php?Id\\_contenido=1069&x=1](http://www.cearonline.com/informacion/ampliar.php?Id_contenido=1069&x=1)

*No disposa de formació específica per directius*



# Comunitat Autònoma de Castella La Manxa





Escuela de  
Administración  
Regional

Escuela de Administración Regional de Castilla La Mancha: <http://pagina.jccm.es/ear/plan.htm>

Disposa d'un curs de Gerencia y Direcció Pública



Federación de Municipios de Castilla La Mancha: <http://www.fempclm.com/>

No disposa de formació específica per directius

<b>OBJECTIUS</b>	<p>Instalar una cultura de trabajo basada en el pensamiento estratégico. - Implantar un sistema de toma de decisiones que favorezca la máxima eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir la gestión colectiva de un cuadro de mandos integral, que funcione normalizadamente.</li> <li>- Fomentar la dirección de personas y equipos de forma motivadora, participativa y estratégica, generando y reciclando continuamente conocimiento.</li> <li>- Consolidar modelos de liderazgo, guiados por valores de servicio público que implanten una infraestructura ética en la organización.</li> </ul>
<b>DESTINATARIS</b>	<p>El curso está dirigido al personal de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, preferentemente funcionarios del Grupo A1 de cualquier cuerpo o escala, que ocupen puestos predirectivos, similares o superiores a los de Jefatura de Servicio.</p>
<b>RECONeixEMENT ACADÈMIC</b>	<p>Los participantes que superen el curso recibirán de la Escuela de Administración Regional la certificación correspondiente. A estos efectos, se habrá realizado con éxito el curso cuando se acredite una asistencia de al menos un 85% o más de las horas presenciales del curso y se realice con aprovechamiento el resto de las actividades del curso referidas en la base 5.3 y 5.4 de la convocatoria</p>
<b>DURACIÓ</b>	<p>El curso consta de 240 horas de trabajo y estudio distribuidas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 160 horas presenciales, las cuales se estructuran en cuatro módulos con 40 horas cada uno.</li> <li>- 40 horas de lectura de los materiales y realización de los ejercicios propuestos.</li> <li>- 40 horas de realización de un proyecto de investigación referido en el párrafo siguiente.</li> </ul>
<b>CONTENIDOS</b>	<p>Para conseguir los objetivos, el curso se estructura en cuatro módulos que comprenden áreas tan diversas como, el pensamiento estratégico, el marketing público, las estrategias para la calidad, gestión intergubernamental de políticas e imagen de la Administración, técnicas de liderazgo y dirección de equipos, herramientas para la gestión de equipos, gestión de recursos humanos, liderazgo por valores, motivación y ética pública.</p>
<b>ESTRUCTURA</b>	<p>Módulo I. Pensamiento estratégico, marketing público y estrategias para la calidad: Necesidad del planteamiento en el ámbito público. Gestión estratégica: límites y potencialidad. Planificación estratégica. Marketing en el sector público. Plan de marketing. Segmentación de públicos-objetivo. Gestión de programas. Distribución de servicios. Control de gestión. Calidad total. Gestión del conocimiento.</p> <p>Módulo II. Análisis, gestión intergubernamental de políticas e imagen de la Administración: La imagen de la Administración ante los ciudadanos. Formulación de políticas. La toma de decisiones: modelos. Implantación de políticas. Evaluación de políticas públicas. Políticas públicas y Estado de bienestar. La presupuestación en el sector público. Políticas públicas y relaciones intergubernamentales. Gestión intergubernamental.</p> <p>Módulo III. Técnicas y competencias aplicadas a la actividad gerencial: Técnicas de liderazgo y dirección de equipos de trabajo, herramientas para la gestión de equipos, técnicas de diagnóstico y evaluación de actitudes y comunicación.</p> <p>Módulo IV. Gestión de personas, liderazgo y valores del servicio público. El sistema de recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Planificación estratégica de recursos humanos. Evaluación del rendimiento. Desarrollo estratégico de recursos humanos y gestión por competencias. Acción y negociación colectiva. Liderazgo por valores y motivación. Dirección de equipos. Ética pública.</p>

# Comunitat Autònoma de Castella i Lleó





**Escuela de Administración Pública de Castilla León:**

[http://pagina.iccm.es/ear/planhttp://www.jcyl.es/web/jcyl/up/es/FuncionPublica/Page/PlantillaHomePortal/1214985376924//\\_/?asm=jcyl.htm](http://pagina.iccm.es/ear/planhttp://www.jcyl.es/web/jcyl/up/es/FuncionPublica/Page/PlantillaHomePortal/1214985376924//_/?asm=jcyl.htm)

Disposa d'un Programa de Formación de Directivos



**Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla León:** <http://www.frmpcl.es/>

Disposa d'un Programa de Formación de Directivos

## PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

<b>OBJECTIUS</b>	<p>Desarrollar en las personas que desempeñan puestos de responsabilidad la capacitación adecuada a las funciones de dirección y gestión que realizan de acuerdo a las necesidades institucionales y sociales, desde una visión práctica de dinamización y modernización de nuestra Administración.</p> <p>Potenciar la función directiva mediante el conocimiento y desarrollo de herramientas y técnicas que fomenten e impulsen el liderazgo entre los empleados públicos.</p> <p>Obtener una nueva visión de lo que conlleva la función directiva orientada a la consecución de resultados, analizando las competencias directivas y los factores que influyen en su eficacia.</p>
<b>DESTINATARIS</b>	<p>Empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León destinados en puestos de trabajo con nivel 28 a 30 y Jefes de Servicio Territorial.</p>
<b>CONTENIDOS</b>	<p>El primer catálogo-oferta de refuerzo competencial acorde con las necesidades de la Junta de Castilla y León y plenamente alineada con los deseos expresados por una amplia muestra de sus directivos, comprende los siguientes módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo de personas (área de gestión de equipos)</li><li>Dirección (área de gestión de equipos)</li><li>Liderazgo (área de gestión de equipos)</li><li>Trabajo en equipo (área de gestión de equipos)</li><li>Flexibilidad (área de gestión personal)</li><li>Gestión del tiempo (área de gestión personal)</li><li>Autoconfianza/Autocontrol (área de gestión personal)</li><li>Identificación con la organización (área de gestión personal)</li><li>Orientación al Ciudadano (área de Influencia)</li><li>Influencia (área de Influencia)</li><li>Orientación al logro (área de logro)</li><li>Pensamiento conceptual (área de pensamiento)</li></ul>
<b>ESTRUCTURA</b>	<p>Cada módulo competencial tendrá una duración de un día ó día y medio presencial y entre 20 y 30 horas de teleformación, dependiendo del módulo de que se trate.</p> <p>Cada participante dispondrá, además del formador presencial o virtual, de un tutor interno (coach), seleccionado y formado por la Junta, que apoyará al participante a lo largo de su Itinerario formativo. Al finalizar el itinerario formativo para 2010, el experto contactará nuevamente con el participante y con su tutor para evaluar los resultados del itinerario y la prescripción de un nuevo itinerario para 2011 si fuera conveniente.</p>

# Comunitat Autònoma de Catalunya



### Escola d'Administració Pública de Catalunya:

<i>Mestratge en Alta funció directiva</i>		
Edicions	Horas	Participants
1	451 hores	451 hores

### Associació Catalana de Municipis i Comarques : de Municipis de Catalunya: <http://www.fmc.cat/>

*No disposa de formació específica per directius*

### Federació de Municipis de Catalunya: <http://www.fmc.cat/>

Pla de formació de l'FMC de 201: diposa de accions específiques però no d'un programa complet		
Edicions	Horas	Participants
2	90	60



<http://www20.gencat.cat/portal/site/eapc/menuitem.ca54cfbb17b4abf5272a63a7b0c0e1a0/?vgnnextoid=d89cb7bd25597210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=d89cb7bd25597210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

**OBJECTIUS**

Ala finalització del Mestratge, l'alumnat participant, com a personal directiu, haurà de: · Tenir coneixements experts que l'habilitin per gestionar amb èxit els problemes de la funció directiva. · Poder aplicar els seus coneixements per resoldre problemes nous i en contextos amplis o multidisciplinaris relatius al seu camp d'aplicació professional.  
Saber integrar coneixements, afrontar la complexitat i formular judicis a partir d'informació incompleta. · Ser capaç de comunicar les seves decisions i els seus coneixements, tant a audiències expertes com no expertes, i de manera clara i sense ambigüitats. Ha de saber treballar en equip.  
Poder formular judicis que incloguin reflexions coherents sobre les responsabilitats socials i ètiques lligades a l'aplicació dels seus coneixements.  
Tenir habilitats d'autoaprenentatge que els permetin enriquir el seu lloc de treball i els del seu entorn.

**DURADA**

La durada del Mestratge és de 451 hores, repartides de la manera següent:  
Sessions troncal: 126 hores.  
Sessions obligatòries: 230 hores.  
Crèdits de lliure elecció: 35 hores.  
Treball de millora en el lloc: 60 hores.

**CERTIFICAT**

L'Escola expedirà el diploma de Mestratge en alta funció directiva.  
Per obtenir-lo és necessari haver assistit com a mínim al 80% de la formació obligatòria i tenir una avaluació positiva dels coordinadors dels blocs, haver presentat el projecte i superar-ne l'avaluació.

**DESTINATARIS**

Alts funcionaris de les administracions públiques catalanes que estiguin enquadrats en les situacions següents:  
Persones amb títol universitari que ocupin actualment llocs de comandament d'alta direcció.  
Alts càrrecs, i persones que ocupen subdireccions i unitats assimilades de la Generalitat de Catalunya.  
Personal directiu de les administracions locals (fins al segon nivell de l'organigrama).  
Càrrecs electes.  
Personal directiu d'organismes públics de la Generalitat i de l'Administració local (entitats autònomes, entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat, entitats gestores de la Seguretat Social, etc.).  
Membres de l'escala superior i, excepcionalment, de l'escala executiva dels cossos de policia de Catalunya en funció del lloc de treball que ocupin. Administració de justícia: professionals de la judicatura o del cos de secretaria judicial que facin funcions d'alta direcció.  
Personal docent que, pel lloc de treball que ocupa, dugui a terme tasques directives en centres educatius.  
Alts càrrecs directius de les universitats públiques catalanes.  
Persones que ocupin presidències i càrrecs de direcció d'empreses públiques, fundacions o associacions.



<b>CONTINGUTS</b>	<p>1. Blocs troncats Bloc A. La funció directiva a l'Administració pública (48 hores) Bloc B. Autoconeixement i competències (22 hores) Bloc C. Habilitats personals i directives (56 hores)</p> <p>2. Blocs obligatoris Bloc 1. Gestió i direcció pública (24 hores) Bloc 2. Recursos humans (24 hores) Bloc 3. Valors i ètica pública (20 hores) Bloc 4. Recursos econòmics (40 hores) Bloc 5. Planificació, control i qualitat (28 hores) Bloc 6. Institucions europees (28 hores) Bloc 7. Temes actuals de polítiques públiques i de ciència política (30 hores) Bloc 8. E-administració i projectes institucionals (32 hores)</p> <p>3. Activitats de lliure elecció Les hores de lliure elecció són obligatòries, complementen el programa i tenen vocació de formació a mida. El personal directiu podrà assistir al llarg del Mestratge a les activitats específiques que vulgui de l'oferta formativa de l'EAPC, de manera gratuïta i amb preferència a l'hora de reservar la plaça, i també d'altres institucions. Aquestes activitats, una vegada certificades, comptaran com a activitats de lliure elecció fins a completar les 35 hores. Les activitats de lliure elecció han de ser activitats d'aprenentatge que puguin ser incloses en alguna de les classes d'activitats següents: Destinades a orientar les competències directives de l'alumnat. Destinades a incrementar les habilitats i aptituds de l'alumnat en el desenvolupament del seu lloc de treball. Que serveixin per conèixer l'entorn institucional català.</p>
<b>ESTRUCTURA</b>	<p>El programa s'estructura en onze blocs temàtics, que a la vegada es divideixen en tres blocs troncats i vuit d'obligatoris. A part, el Mestratge es complementa amb 35 hores d'activitats de lliure elecció, per tal que l'alumnat pugui complementar la seva preparació amb les activitats formatives necessàries per a la seva autoformació, mitjançant l'assistència a seminaris, jornades, conferències o a qualsevol activitat formativa que l'EAPC o una altra institució duguin a terme. A l'acabament del Mestratge l'alumnat haurà de fer un treball que aprofundeixi i desenvolupi un projecte de millora o innovació organitzativa aplicable a l'àmbit públic. Per elaborar-lo, l'alumnat disposarà de la col·laboració d'un tutor o tutora individualitzat.</p>

	Objectius	Destinataris	Mode	Avaluació
<p><b>Direcció de recursos humans en l'Administració local</b></p> <p><a href="http://formacio.fmc.cat/09/index.asp?opc=1&amp;id_curs=160&amp;dia=&amp;eseminari=0">http://formacio.fmc.cat/09/index.asp?opc=1&amp;id_curs=160&amp;dia=&amp;eseminari=0</a></p>	<p>L'aprovació de l'Estatut bàsic de l'empleat públic introdueix un canvi de paradigma en l'àmbit de la gestió de persones en el sector públic. Ara bé, cal tenir ben present que certes previsions d'aquest Estatut bàsic, en la seva aplicació, estan diferides a allò que en el seu moment estableixi el legislador de desenvolupament, sigui autonòmic o estatal.</p> <p>En qualsevol cas, l'aplicació del nou model que apunta l'EBEP, pel que fa a la gestió de persones en les organitzacions públiques, exigeix un reforç institucional considerable de les unitats de recursos humans de les administracions públiques, i també un procés d'adequació dels seus efectius a les noves tècniques i instruments que s'introdueixen en el sistema d'ocupació pública (sistema de carrera horitzontal, avaluació de l'acompliment, sistema de direcció pública professional, etc.).</p> <p>És indubtable que l'Administració local s'enfronta al repte de modernitzar els seus sistemes de gestió de persones i a la necessitat d'aplicar un disseny i una execució de polítiques de personal capaces de donar resposta a les necessitats actuals.</p> <p>Aquest curs té com a objectiu posar a l'abast dels comandaments i empleats públics que tinguin llocs de responsabilitat en aquesta àrea de recursos humans una sèrie de coneixements perquè millorin les seves competències professionals –i diverses habilitats que hi estan relacionades–, i perquè puguin dissenyar i implantar polítiques de recursos humans en les seves organitzacions respectives. Això ha d'afavorir una gestió millor de les persones que integren aquesta àrea i, alhora, introduir elements d'innovació i millora amb l'objectiu últim de poder oferir a la ciutadania uns serveis públics millors.</p>	<p>Personal directiu o amb responsabilitats directives en l'àmbit dels recursos humans de l'Administració local, personal tècnic que desenvolupi les seves funcions en l'àmbit dels recursos humans de l'Administració local o secretaris i interventors que desenvolupin funcions en l'àmbit dels recursos humans de l'Administració local.</p>	<p>Presencial 50 hores</p>	<p>Es lliurarà un certificat a qui acrediti l'assistència a un 80% de les hores lectives i un certificat d'aprofitament si es lliura una memòria amb una proposta de millora aplicada a algun dels aspectes treballats al llarg del curs.</p>
<p><b>Habilitats directives: punts clau per practicar-les en les administracions locals</b></p> <p><a href="http://formacio.fmc.cat/09/index.asp?opc=1&amp;id_curs=170&amp;dia=&amp;eseminari=0">http://formacio.fmc.cat/09/index.asp?opc=1&amp;id_curs=170&amp;dia=&amp;eseminari=0</a></p>	<p>Cada cop es més gran l'exigència social i professional cap a les persones que realitzen tasques de comandament en les organitzacions públiques, i es reconeix que aquestes persones necessiten competències específiques diferents de les competències tècniques que inicialment tenien com a professionals.</p> <p>Moltes institucions i organitzacions arrossegueu encara models de gestió poc adequats a les necessitats d'efectivitat, i haurien de contemplar més la cura de les persones, de les tasques, dels processos i dels resultats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millorar la comprensió de l'entorn organitzatiu.</li> <li>• Proporcionar eines d'anàlisi i d'intervenció per realitzar millor les funcions directives.</li> <li>• Intercanvi d'experiències entre els participants.</li> </ul>	<p>Persones que desenvolupen funcions directives o volen desenvolupar-les prou. Han d'estar disposades a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fer un treball de lectura i reflexió entre sessions;</li> <li>- intercanviar de forma activa sobre la seva experiència</li> </ul>	<p>Presencial 40 hores</p>	<p>Es lliurarà un certificat a qui acrediti l'assistència a un 80% de les hores lectives.</p>

# Comunitat Autònoma de Ceuta





Gobierno Ciudad Autonoma de Ceuta:

<http://www.ceuta.es/servlet/ContentServer?c=Page&pagename=CeutaIns%2FConsejeria%2FConsejeriaDetalle&cid=1144236406492&idP=1111409919130>

*No disposa de formació específica per directius*

# Comunitat Autònoma de Valencia





Escuela Valenciana d'Administración Pública: <http://www.cjap.gva.es/ivap/c/presencial.htm>

#### PLA DE FORMACIÓ

accions	hores	participants
1	20	20



Federación Valenciana de Municipios y Provincias: <http://www.fvmp.es/>

No disposa de formació específica per directius



## LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL: COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

<b>OBJECTIUS</b>	Plantear un marco conceptual y analizar cuáles son las dificultades que se presentan para nuestras organizaciones públicas a la hora de implantar un modelo de Dirección Pública Profesional.
<b>DESTINATARIS</b>	Personal de los grupos A y B
<b>RECONeixEMENT ACADÈMIC</b>	Aprovechamiento
<b>DURACIÓ</b>	20 horas
<b>CONTENIDOS</b>	<p>Marco conceptual de la dirección pública profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Directivos públicos y organización.</li><li>– Régimen jurídico de los directivos públicos profesionales.</li><li>– El análisis del trabajo del directivo público. Monografías de puestos directivos.</li><li>– Qué rasgos predicen un directivo público. El liderazgo.</li><li>– Selección de directivos públicos.</li><li>– Evaluación de directivos públicos.</li></ul>



# Comunitat Autònoma d'Extremadura





**Escuela de Administración Pública de Extremadura:** <http://eap.juntaex.es/>;  
<http://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2010/11200/10061460.pdf>

No disposa de formació específica per directius



**Federación de Municipios y Provincias de Extremadura:**

No disposa de formació específica per directius

# Comunitat Autònoma de Galícia





Instituto Gallego de Administración Pública: <http://egap.xunta.es/fichaCurso/?codigo=PU09008>

### CURSO MODULAR COMPLETO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

accions	hores	participants
2	126	75



Federación Galega de Municipios e Provincias : <http://www.fegamp.org/>

No disposa de formació específica per directius



## CURSOS PARA A OBTENCIÓN DO DIPLOMA DE DIRECTIVO DA XUNTA DE GALICIA

<b>OBJECTIUS</b>	<p>Introducir a los empleados públicos con responsabilidades directivas y semidirectivas en las técnicas de gestión y de habilidades directivas necesarias para liderar equipos de trabajo de alta dirección pública, desarrollando las competencias directivas y semidirectivas innovadoras (análisis, interpretación, participación, proyecto, grupo de trabajo y marketing interno) y aprendiendo a poner en marcha equipos de trabajo integrados y cooperativos.</p> <p>Facilitar espacios de aprendizaje y de intercambio global de experiencias entre los participantes en los cursos, y entre éstos y otros grupos directivos de la administración autonómica, de la Administración general del Estado, y de las Administraciones locales, con los que colaboren en proyectos intergubernamentales.</p> <p>Resolver problemas estratégicos de cada participante, orientando el aprendizaje hacia la innovación organizativa y la gobernanza multinivel en la que están insertadas las diferentes organizaciones públicas que componen la Xunta de Galicia.</p> <p>4. Procurar una cultura mixta de acción pública, es decir, basada en el entendimiento entre las diferentes administraciones públicas (autonómica, local y universitaria) y que, a su vez, no sea ajena a las iniciativas de la sociedad civil que comparten actitudes privadas y públicas</p>
<b>DESTINATARIS</b>	<p>Serán requisitos necesarios para la realización de los cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Estar en la fecha de la convocatoria en posesión del título de licenciado o diplomado universitario.</li><li>Ser funcionario de carrera, o personal estatutario fijo del Servicio Gallego de Salud, de los grupos A o B, en situación de servicio activo o de servicios especiales en cualquiera de las administraciones públicas existentes en Galicia.</li><li>Haber prestado un mínimo de tres años de servicios en la Administración pública o de cinco años en el caso de los diplomados.</li><li>Acreditar el conocimiento de lengua gallega a nivel de perfeccionamiento mediante título oficial.</li></ol> <p>Dos tercios del total de las plazas convocadas (34 plazas) quedarán reservadas para el personal de la Administración autonómica que esté comprendido en el ámbito de aplicación de la Ley 4/1988, de 26 de mayo, así como para el personal comprendido en el ámbito de aplicación de la Ley 17/1989, de 23 de octubre, que ocupe puestos de trabajo de gestión sanitaria que no tengan carácter asistencial.</p> <p>A las plazas del tercio restante (16 plazas) podrá optar el siguiente personal:</p> <p>El restante personal comprendido en el ámbito de aplicación de la Ley 17/1989, de 23 de octubre.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-El personal estatutario fijo del Servicio Gallego de Salud.</li><li>-El personal docente al servicio de la Comunidad Autónoma de Galicia.</li><li>-El personal funcionario de cualquiera otra de las restantes administraciones públicas existentes en Galicia.</li></ul> <p>En el supuesto de que las plazas reservadas a cualquiera de los grupos de personal no llegaran a cubrirse en su totalidad, las sobrantes se añadirán al otro grupo.</p>
<b>RECONeixEMENT ACADÈMIC</b>	<p>Aprovechamiento + Expedición diploma de directivo de la Xunta de Galicia</p>
<b>DURACIÓ</b>	<p>Duración: 150 horas (120 horas presenciales, divididas entre asistencia a contenidos teóricos, seminarios, conferencias y clases de trabajo en equipo para el desarrollo de un proyecto, y 30 horas no presenciales).</p>
<b>CONTENIDOS</b>	<p>Contenidos básicos: dirección y gestión pública; análisis y evaluación de políticas públicas; gestión de proyectos en organizaciones públicas; organización y planificación estratégica pública; marketing en entidades públicas; la gestión pública y la calidad en las organizaciones públicas; los sistemas de información en la Administración pública.</p>

### **METODOLOGIA SEGUIMENT I AVALUACIÓ**

1. Los cursos para la obtención del diploma de directivo se articulan en torno a una metodología mixta en la que destaca la reflexión sobre problemas actuales de las organizaciones públicas, la resolución de casos prácticos, y la participación en actividades complementarias, que integrará los principios y valores de la dirección pública con nuevos modelos de gestión estratégica y de mejora continua aplicables a las organizaciones públicas (habilidades, análisis estratégico, participación, intercambio, orientación al ciudadano y calidad). Esta metodología de acción-investigación, de integración, desarrollo y aprendizaje, estará presente en las diferentes etapas de los cursos.

2. El ciclo de trabajo de los cursos se sitúa en cuatro tipos de espacios:

-Un espacio común de aprendizaje integrado por las experiencias del grupo de trabajo a través del desarrollo de un proyecto grupal y el debate en equipo sobre temas de relevancia pública, que confiere sentido a todas las actividades del programa y que incorpora las propuestas de los participantes.

Un espacio de políticas y herramientas públicas, desde el cual se difunden aquellos conocimientos básicos para el desarrollo de la actuación pública.

-Un espacio de competencias y habilidades, a modo de seminarios de gestión e innovación.

-Un espacio de presente hacia el futuro en el cual se muestren las tendencias de cambio a las que están sometidas las organizaciones públicas, con un formato de conferencias.

3. Los módulos se desarrollarán siguiendo una metodología presencial (los jueves por la tarde y los viernes por la mañana y por la tarde). Los alumnos tendrán que utilizar un sistema de lectura en línea, que les permitirá acceder a un soporte documental para la lectura común y que permite los intercambios en red, lo que facilitará la intercomunicación entre los participantes y los propios grupos de trabajo de los que forman parte. A lo largo de los cursos se establecerán una serie de sesiones que se desarrollarán fuera de las instalaciones de la EGAP siguiendo la línea de formación fuera del aula.

4. La dinámica activa, flexible y altamente participativa de esta edición del curso para la obtención del diploma de directivo de la Xunta de Galicia implica una clara corresponsabilidad por parte de los alumnos asistentes. Se busca así la participación activa en los contenidos teóricos y prácticos (estudios de casos y dinámicas) de los módulos y la obtención de los buenos resultados en el proyecto final. Cada alumno al finalizar los contenidos teórico-prácticos presentará un proyecto final que deberá ser evaluado positivamente por un tribunal integrado por profesores participantes en el programa y evaluadores externos.

Cada curso está destinado a un máximo de 25 alumnos seleccionados de acuerdo con el procedimiento y el baremo que se establece en esta convocatoria y de conformidad con la normativa reguladora para la obtención del diploma de directivo. No obstante, los seminarios y las conferencias, así como algunos de los módulos que integran el programa, podrán ser cursados, independientemente del resto del curso, por candidatos o interesados en general de acuerdo con lo que dispongan las convocatorias específicas que al efecto realice la EGAP.



## I PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

<b>OBJECTIUS</b>	<p>La aprobación y entrada en vigor del Estatuto básico del empleado público (Ley 7/2007), así como el desarrollo normativo autonómico, que establece una nueva regulación del marco sociolaboral para los empleados públicos, la Ley 13/2007, de 27 de julio, de modificación de la Ley 4/1988, de 26 de mayo, de la función pública de Galicia, y el Decreto legislativo de la Comunidad Autónoma de Galicia 1/2008, de 13 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de la Función Pública de Galicia, aconsejan para todo el personal directivo y predirectivo la participación en un modelo de formación continua, que dé sentido a los principios de la life long learning de la sociedad del conocimiento, y con él la adquisición de los nuevos conceptos, enfoques y competencias sobre la gerencia de las organizaciones públicas.</p> <p>Con tal motivo, la EGAP organiza un curso modular de alta dirección pública, de manera paralela con su programación relacionada con la dirección y gerencia pública, establecida en su Plan de formación 2009.</p> <p>El curso constará de ocho módulos que tendrán un formato docente en el aula, los cuales serán dictados por expertos, entre otros, en el campo de las ciencias de la administración, la organización de empresas, el derecho, con una amplia experiencia en el asesoramiento de las organizaciones públicas estatal y autonómicas, y con una trayectoria profesional de gran relevancia en la gestión pública.</p>
<b>DESTINATARIS</b>	<p>Preferentemente este curso está destinado al personal funcionario de los grupos A y B de la Administración de la Xunta de Galicia con el nivel 30 consolidado o que estén ocupando un puesto de ese mismo nivel, así como antiguos alumnos de los cursos de directivos de la Xunta de Galicia que en la actualidad desempeñan funciones directivas. Está exceptuado el personal docente de la Consellería de Educación y Ordenación Universitaria y el personal sanitario siempre que no desempeñen puestos en la Administración general. No obstante, en el caso de quedar plazas vacantes éstas podrían cubrirse con personal directivo de los diferentes entes instrumentales de la Administración autonómica gallega.</p>
<b>RECONeixEMENT ACADÈMIC</b>	<p>Se le otorgará el correspondiente certificado de asistencia para cada uno de los módulos al alumnado que participe con regularidad y dedicación en el desarrollo de éstos. A aquéllos que realicen los ocho módulos se les expedirá un único certificado en el que se hará constar el número total de horas (76)</p>
<b>DURACIÓ</b>	<p>76 Horas</p>
<b>CONTENIDOS</b>	<p>Módulo I. El liderazgo en las organizaciones actuales. Módulo II. Gestión de procesos en las organizaciones de servicios. Módulo III. Oratoria. Módulo IV. Habilidades para la negociación y gestión del tiempo. Módulo V. Gestión por competencias. Módulo VI. Evaluación del desempeño. Módulo VII. Gestión de un cuadro de mandos integral (Balanced Scorecard). Módulo VIII. Gestión del conocimiento en las unidades administrativas.</p>

# Comunitat Autònoma de Les Illes Balears







**Instituto Balear de Administración Pública:**

<http://www.caib.es/sacmicrofront/index.do?lang=ca&mkey=M159>

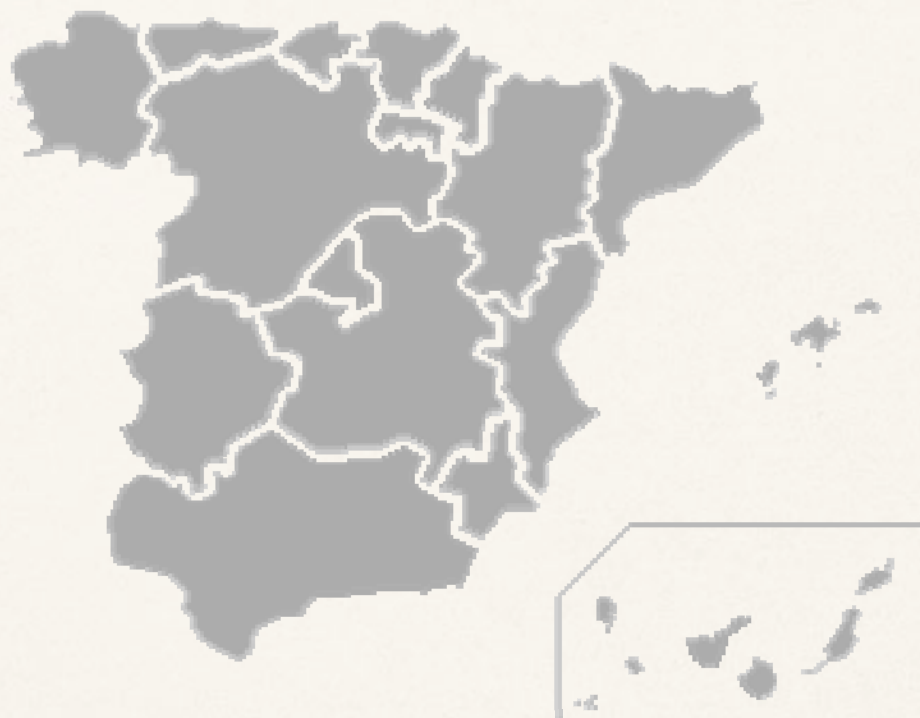
No disposa de formació específica per directius



**Federació d'Entitats Locals de les Illes Balears :** <http://www.felib.es/federacio/index.ct.html>

No disposa de formació específica per directius

# Comunitat Autònoma de Les Illes Canàries





Instituto Canario de Administración Pública: <http://www.gobcan.es/icap/>

No disposa de formació específica per directius



Federación Canaria de Municipios: <http://www.gobcan.es/icap/>

Disposa de formació específica per directius: **I PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO**



## I PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

<b>OBJECTIUS</b>	<p>Con el Programa de Desarrollo Directivo se pretenden potenciar los conocimientos y habilidades de los participantes para actuar con eficacia en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) La planificación y gestión estratégica, así como en el diseño, supervisión y evaluación de proyectos.</li><li>b) El ejercicio de la función directiva en las Administraciones Públicas Locales, así como en la gestión de recursos humanos y a la utilización efectiva de los instrumentos a incorporar en esta área clave para la prestación eficaz de los servicios públicos.</li><li>c) La utilización de las tecnologías de la información y comunicación, en el marco de la Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, así como en la potenciación de la gestión por procesos.</li><li>d) El dominio de técnicas y habilidades en un entorno de gestión pública donde la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la adopción de decisiones, (..) se convierten en factores clave para el directivo público. La formación que proporcione herramientas cualitativas para el mejor desempeño de su gestión. Facilitar una metodología de formación acorde con sus tiempos y responsabilidades. Ofrecer una formación flexible y adaptada a cada una de las necesidades personales.</li></ul>
<b>DESTINATARIS</b>	<p>I Programa se dirige a los directivos y gestores de las Entidades Locales Canarias, que hayan realizado el Curso Superior de Gestión Pública Local de la FECAM.</p> <p>El número máximo de participantes es de 30, por lo cual, para la correspondiente selección se tendrá en cuenta, en primer lugar, la puntuación otorgada para superar el citado Curso Superior; en segundo lugar, la naturaleza del puesto de trabajo del solicitante y su relación con el contenido del Programa; y en tercer lugar, el grupo de clasificación o categoría profesional que ostenta el solicitante.</p>
<b>RECOEIXEMENT ACADÈMIC</b>	<p>La realización de las pruebas de evaluación continua que se establezcan para cada unidad, así como la declaración de APTO en el proyecto presentado o la superación de la prueba que, en su caso, se plantee en la sesión final del módulo correspondiente, conlleva el otorgamiento del Diploma de Especialización específico, y una vez superados los cuatro módulos se les concederá el Diploma de Especialización en Desarrollo Directivo.</p>
<b>DURACIÓ</b>	<p>240 horas</p>
<b>METODOLOGIA</b>	<p>La estructura y desarrollo del Programa se plantea en términos similares a otros cursos modulares de alta especialización, en los cuales se integran sesiones presenciales con el aprendizaje a distancia.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Sesiones presenciales: Se celebrará: Una jornada inicial (8 horas lectivas) donde se expondrán los aspectos básicos del contenido del módulo, así como las cuestiones a tener en cuenta para el adecuado estudio y superación del mismo. Una jornada final (12 horas lectivas), en las que se resolverán aquellas cuestiones de interés general, derivadas del desarrollo de los contenidos del módulo correspondiente. Asimismo se presentará una buena práctica o experiencia sobre las materias impartidas y finalmente se procederá a la exposición de un proyecto/trabajo realizado durante el desarrollo del módulo o bien a la realización de una prueba final.</li><li>b) Formación a distancia El desarrollo de los contenidos de cada una de las unidades que componen los distintos módulos, se realizará través de la plataforma de formación que la FECAM pone a disposición de los participantes. Cada módulo tiene una duración de 40 horas lectivas, en esta modalidad a distancia, que comprende el estudio de los contenidos didácticos desarrollados específicamente para cada uno de ellos. En cada unidad se deberá responder a una serie de preguntas de ampliación, reflexiones relacionadas con textos aportados u otras pruebas concretas que los formadores puedan plantear en relación al contenido de las mismas. través de la plataforma se responderán todas las dudas que planteen los participantes, bien a través del correo electrónico que se les indicará al efecto o mediante el foro-blog habilitado en la página web de la FECAM, en el cual se podrán desarrollar, además, otras actividades como debates, intercambio de experiencias, documentos, etc.</li></ul>

**ESTRUCTURA**

**Modulo I: “Planificación, Estrategia y Gestión por Proyectos”**

**Objetivo:** Dotar al directivo público de los conocimientos y habilidades necesarias para analizar la situación actual y los retos a afrontar en su ámbito de gestión pública, teniendo en cuenta el contexto en el que éste se desarrolla, proporcionándole las herramientas precisas para el diagnóstico y la toma de decisiones, ayudándole a definir estrategias y técnicas que le permitan diseñar e impulsar líneas de actuación prioritarias y la gestión de los proyectos que faciliten su desarrollo y evaluación.

Unidad 1. Planificación y Dirección Estratégica.  
Estrategias, planes y programas  
Planificación Estratégica  
La planificación de los tiempos políticos. El Plan de Mandato como articulación de la acción del gobierno y la administración  
Planificación y dirección por objetivos  
Estructuras de coordinación directivas

Unidad 2. Mecanismos de evaluación y control de la gestión.  
Evaluación de políticas públicas  
Evaluación y control de resultados estratégicos  
Sistemas de información y control de la gestión: cuadros de mando.  
Integración de la estrategia y las operaciones diarias: el balanced scorecard – cuadro de mando integral—

Unidad 3. La gestión por proyectos.  
¿Qué es un proyecto? Diferencias con la actividad diaria  
Técnicas de Planificación de proyectos  
Técnicas de evaluación de proyectos

**Módulo II: “Función Directiva y Dirección de Personas”**

**Objetivo:** Profundizar en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de la función directiva, basada en el liderazgo, en un estilo de dirección orientado a los resultados y en la evaluación del desempeño, así como en el fomento de la comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo.

Unidad 1. La función directiva.  
El modelo de dirección pública profesional. Antecedentes y experiencias Modelos de estructura directiva  
El Estatuto Básico del Empleado Público y el directivo público  
Las funciones y competencias del directivo profesional  
La designación del directivo público. Principios  
El proceso de implantación de una dirección pública profesional en las Entidades Locales.  
Problemática

Unidad 2. Fundamentos de la gestión pública de Recursos Humanos  
Marco conceptual de la Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública  
untos críticos del empleo público local  
La planificación y gestión estratégica de los Recursos Humanos  
Instrumentos para la implantación de la estrategia

Unidad 3. La ordenación de los Recursos Humanos  
Categorías en la gestión de personal. Plazas y puestos  
Dimensionamiento de plantillas  
La Relación de Puestos de Trabajo  
Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo  
Los Planes de Ordenación de Recursos Humanos

Unidad 4. El acceso al empleo público y la carrera profesional de los empleados públicos  
Sistemas y procedimientos de selección. Diseño y aspectos técnico- jurídicos  
Las modalidades de carrera profesional en el Estatuto Básico del Empleado Público  
La carrera horizontal y la evaluación del desempeño

## ESTRUCTURA

**Módulo III: “La Administración Electrónica y la Gestión por Procesos”**

**Objetivo:** Dotar a los participantes de los conocimientos jurídico-técnicos que configura el nuevo marco normativo creado por la Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos y dar a conocer las principales herramientas para gestionar la administración electrónica y buenas prácticas en la materia a nivel nacional.

Unidad 1. Introducción.  
La Administración Electrónica. Marco legal  
Conceptos tecnológicos básicos. Certificado digital y firma digital  
El DNle

Unidad 2. Ley de Acceso Electrónico (I): Principios y derechos.  
Finalidades  
Principios  
Derechos de los ciudadanos y garantías

Unidad 3. Ley de Acceso Electrónico (II): Régimen Jurídico.  
Sede Electrónica  
Identificación y autenticación  
Los registros, las comunicaciones y las notificaciones electrónicas  
Los documentos electrónicos y los archivos electrónicos

Unidad 4. Ley de Acceso Electrónico (III): La gestión electrónica de los procedimientos.  
Criterios aplicables  
Metodología para la mejora y simplificación: la gestión por procesos.

Unidad 5. Implantación de la Administración Electrónica  
La planificación de las TIC`s  
La Ordenanza de Administración Electrónica  
Ejemplo de servicios y aplicaciones

**Módulo IV: “Técnicas y habilidades directivas”**

**Objetivo:** Facilitar a los participantes el conocimiento sobre las competencias y habilidades básicas para mejorar la interacción con otras personas, utilizando estrategias de negociación, liderazgo y motivación y potenciando las técnicas de comunicación y adopción de decisiones.

Unidad 1. Habilidades específicas básicas  
Trabajo en Equipo: Definición y características. Diferencias entre grupo y equipo de trabajo. Ventajas del trabajo en equipo.  
Técnicas de Negociación: Qué es la negociación. Tipos de negociación.  
Tipos de negociadores. Características del buen negociador. Estrategias y tácticas de negociación.  
Comunicación, lenguaje y asertividad. Las fases de la negociación: preparación, acuerdo, valoración y evaluación del proceso de negociación.  
El tiempo como recurso. Los ladrones del tiempo. ¿cómo ser más efectivos en nuestros objetivos?. Reuniones eficaces. La planificación del tiempo. Consejos para aprovechar mejor el tiempo.

Unidad 2. El liderazgo y la comunicación  
Principales hitos en el estudio del liderazgo. El liderazgo situacional.  
Visión de liderazgo transformador. Liderazgo eficaz para la sociedad del conocimiento. Las competencias que marcan las diferencias.  
Las leyes y principios de la comunicación. Los niveles de comunicación. Comunicación oral/escrita. Factores determinantes de una comunicación exitosa. Ruidos y barreras de la comunicación. El Plan de comunicación.

Unidad 3. La toma de decisiones y la motivación  
Métodos de resolución de problemas: Desarrollo de los conceptos fundamentales. Técnicas y herramientas para la toma de decisiones. La comunicación de las decisiones.  
¿Qué es la motivación?. El ciclo del proceso motivacional. Técnicas de motivación. La motivación en la organización. La motivación y la cultura de la organización.

# Comunitat Autònoma de La Rioja





Escuela Riojana de Administración Pública:

PROGRAMA DE GERENCIA Y DIRECCIÓN PÚBLICA		
accions	hores	participants
2		



Federación Riojana de Municipios: <http://www.frmunicipios.org/info/formacion.php>

*No disposa de formació específica per directius*





## PROGRAMA DE DIRECCIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

	Objectius	Destinatariis	Mode	Avaluació
<p><b>Curso de Equipos de trabajo y liderazgo</b></p> <p><a href="http://larioja.adrformacion.com/index.php?cod=2&amp;codcurso=LIDERAZGO">http://larioja.adrformacion.com/index.php?cod=2&amp;codcurso=LIDERAZGO</a></p>	<p>El trabajo en equipo se ha convertido en las empresas actuales en la única forma de trabajo fructífera. Todos necesitamos colaboración para que los objetivos se cumplan, ya que individualmente no podemos llegar a mucho. En el presente curso vamos a aprender cómo podemos conseguir equipos de trabajo que rindan al máximo, aprovechando el potencial de cada miembro del grupo y haciendo que las metas personales, grupales y empresariales se cumplan. También sabremos cómo ha de proceder un líder dependiendo de la situación.</p>	<p>Cualquier persona que se encuentre o pueda encontrarse en un futuro dentro de un grupo de trabajo.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p><b>Curso de Coaching</b></p> <p><a href="http://larioja.adrformacion.com/index.php?cod=2&amp;codcurso=COACHING">http://larioja.adrformacion.com/index.php?cod=2&amp;codcurso=COACHING</a></p>	<p>Al finalizar el presente curso el alumno será capaz de conocer qué es el coaching, detectar sus características principales y saber para qué puede ser utilizado. Ampliará sus conocimientos en relación con el cambio, tan común en todos los ámbitos de nuestra vida en este momento.</p> <p>Hablaremos del autoconocimiento, de los deseos y necesidades, motivaciones, límites y responsabilidades. Todo esto relacionado con algunas de las técnicas más utilizadas en coaching. Mediante este curso estaremos más seguros frente a los continuos cambios que se producen a nuestro alrededor, tomando aspectos relacionados con el coaching como base. Si somos conscientes de los cambios que se producen a nuestra alrededor, si tenemos nociones sobre el autoconocimiento, las motivaciones que nos mueven, las necesidades, etc. Es preciso que nos introduzcamos en la madriguera de ciertas herramientas que mejorarán la percepción de lo que nos rodea. Conoceremos la relación entre el Pensamiento neurolingüística, la Inteligencia Emocional y el coaching. Nos daremos cuenta de la importancia extrema que en estos momentos tienen las habilidades sociales y la comunicación, en cualquier situación, y especialmente ante la asimilación de problemas. De esta forma y con estos conocimientos conseguiremos ser un buen coach, guiando en el camino a otros que precisan de nuestra ayuda.</p> <p>En la última parte del curso, nos centraremos en el cambio en las organizaciones en relación con el trabajo. Aprenderemos a aplicar ese entrenamiento en los diversos equipos de trabajo que formen la empresa, partiendo de una visión global, se irá centrando en los aspectos particulares, teniendo en cuenta factores claves como el liderazgo, los procesos de trabajo o la gestión del tiempo. El objetivo principal será dirigir los continuos cambios que se producen o deben producir en cualquier organización utilizando para ello el coaching.</p>	<p>Todas aquellas personas que se encuentren con cambios continuos o piensen que van a tener que adaptarse a nuevas situaciones laborales, familiares, personales... si quieres asumir, controlar y dirigir correctamente los cambios que se producen alrededor, este es el momento de saber más sobre el coaching y convertirte en un coach, iniciándote en las técnicas más utilizadas en este ámbito.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

# Comunitat Autònoma de Madrid





Comunidad de Madrid: <http://www.madrid.org/cs/Satellite?pagename=ComunidadMadrid%2FHome>

No disposa de formació específica per directius



Federación de Municipios de Madrid: <http://www.fmmadrid.com/>

No disposa de formació específica per directius

# Ciutat Autònoma de Melilla





Gobierno de Melilla: <http://www.serglobin.es/formacion/>

Disposa de pla de formacio amb un Àrea temàtica dedicada a la Gestió y a la Direcció  
(la informació no està disponible on line)

# Comunitat Autònoma de la Regió de Múrcia





**Escuela de Administración Pública:**

[http://eapmurcia.carm.es/neweb2/servlet/integra.servlets.ControlPublico?IDCONTENIDO=7&IDTIPO=180&RASTRO=c\\$m](http://eapmurcia.carm.es/neweb2/servlet/integra.servlets.ControlPublico?IDCONTENIDO=7&IDTIPO=180&RASTRO=c$m)

**PROGRAMA DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA DE ALTOS CARGOS (PFA).**

Resolución de 29 de octubre de 2009, de la Dirección General de Calidad e Innovación de los Servicios Públicos de convocatoria de cursos del Plan de Formación del Personal al Servicio de la Administración Regional para el año 2010.

accions	hores	participants
8	88	112



**Federación de Municipios de la Región de Murcia:**

[http://www.fmr.es/arc\\_xx\\_pagina\\_ver\\_005.asp?id=83](http://www.fmr.es/arc_xx_pagina_ver_005.asp?id=83)

**Plan de formación: Àrea de dirección y Gerencia Pública**

[http://www.fmr.es/fmr\\_ formacion\\_cursosfc\\_completo.asp?id=#6](http://www.fmr.es/fmr_ formacion_cursosfc_completo.asp?id=#6)

accions	hores	participants
2	74	50



PROGRAMA DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA DE ALTOS CARGOS (PFA)

	Objectius	Destinatari	Mode	Avaluació
<b>LIDERAZGO Y COACHING EN LA ALTA DIRECCIÓN</b>	<p>Desarrollar, profundizar y afianzar, a través de la metodología del coaching, las habilidades directivas para el Liderazgo de la Alta Dirección. Producir mejoras relacionales y de comunicación, en el funcionamiento de los equipos de trabajo, bajo estrategias de cooperación</p> <p>Mejorar el clima laboral en las distintas áreas de trabajo y el cumplimiento de objetivos.</p>	Altos Cargos de la Administración Regional de la CARM.	Presencial (16 horas)	NO
<b>ORATORIA PARA ALTOS CARGOS</b>	<p>Sensibilizar a los participantes hacia los elementos esenciales de los procesos de comunicación y la transferencia de conocimientos y habilidades.</p> <p>Conocer las técnicas de una presentación eficaz y las fases de su preparación.</p> <p>Entrenar a los participantes de forma activa, en la puesta en práctica simulada de situaciones en los que es preciso emplear técnicas de oratoria.</p>	Altos Cargos de la Administración Regional de la CARM.	Presencial (12 horas)	NO
<b>EL ALTO CARGO ANTE EL RETO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA</b>	<p>1º. Analizar el contexto de la administración electrónica en la Región de Murcia, así como los retos de la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.</p> <p>2º Conocer los modelos de administración electrónica y el grado de implantación de la administración electrónica.</p>	Altos Cargos de la Administración Regional de la CARM.	Presencial (6 horas)	NO
<b>SIMPLIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA MEJOR EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>	<p>Mejorar la tramitación de los expedientes administrativos, mediante el análisis en detalle del procedimiento administrativo desde el doble punto de vista jurídico y administrativo, para aplicarlo de acuerdo con los principios de economía, celeridad y eficacia.</p>	Altos Cargos de la Administración Regional de la CARM.	Presencial (6 horas)	No





PROGRAMA DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA DE ALTOS CARGOS (PFA)

	Objectius	Destinatari	Mode	Avaluació
<b>COMPETENCIAS EFICACES PARA LA ALTA DIRECCIÓN. BLENDED-LEARNIN</b>	<p>Poner a disposición de los Altos Cargos de la Administración Regional una formación que proporcione herramientas cualitativas para el mejor desempeño de su gestión.</p> <p>Facilitar una metodología de formación acorde con sus tiempos y responsabilidades.</p> <p>Ofrecer una formación flexible y adaptada a cada una de las necesidades personales.</p>	Altos Cargos de la Administración Regional de la CARM.	Presencial (12 horas)	No
<b>SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA</b>	<p>Capacitar a los directivos para convertirse en dirigentes y líderes con las habilidades necesarias para mejorar su rendimiento, el de cada persona de su equipo y el del propio equipo de trabajo.</p> <p>Facilitar al directivo el obtener lo mejor de cada componente de su equipo, motivar para la acción, lograr un mejor ambiente de trabajo, y como consecuencia, conseguir que su equipo de trabajo sea más efectivo.</p>	Altos Cargos de la Administración Regional de la CARM.	Presencial (20 horas)	No
<b>NUEVAS HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN EN INTERNET. WEB 2.0</b>	<p>Conocer las posibilidades que ofrecen las nuevas formas de comunicación.</p> <p>Saber crear y participar en blogs y en wikis.</p> <p>Utilizar los programas más populares en la Web 2.0</p>	Altos Cargos de la Administración Regional de la CARM.	Presencial (20 horas)	No
<b>APUESTA POR POLÍTICAS DE CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>	<p>Sensibilizar sobre la importancia de implantar sistemas de gestión de calidad en los servicios de la Administración Pública.</p> <p>Conocer la herramienta de la gestión por procesos y su aplicación a los sistemas de gestión de Calidad.</p> <p>Conocer los principales sistemas de de Gestión de Calidad.</p>	Altos Cargos de la Administración Regional de la CARM.	Presencial (8 horas)	No



Plan de formación 2010: Área de dirección y Gerencia Pública

	Objectius	Destinatari	Mode	Avaluació
<p><b>LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b></p> <p><a href="http://www.fmrn.es/fmrn-curso.asp?i_curso=490">http://www.fmrn.es/fmrn-curso.asp?i_curso=490</a></p>	<p>Impartir una visión global sobre la legislación vigente en materia de Administración Electrónica y Modernización. Dar a conocer las principales obligaciones legales en materia de Protección de Datos, LSSICE, Firma electrónica y Acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos..., Asegurar que los participantes adquieran conocimientos básicos sobre todas las Leyes que mantengan relación con los procesos de modernización. Combinar la visión global de las leyes con su aplicación práctica</p>	<p>Trabajadores de la Administración con responsabilidad directa en la gestión de equipos humanos. Directivos, Jefes de servicio...</p>	<p>8 horas presenciales + 16 horas on line</p>	<p>No</p>
<p><b>GESTIÓN PÚBLICA LOCAL: MÓDULO I</b></p> <p><a href="http://www.fmrn.es/fmrn-curso.asp?i_curso=485">http://www.fmrn.es/fmrn-curso.asp?i_curso=485</a></p>	<p>Dar respuesta a las necesidades de formación, desde una perspectiva multidisciplinar, de quienes desempeñen puestos de responsabilidad en el plano directivo de las Corporaciones Locales, potenciando sus conocimientos, actitudes y valores hacia la figura del directivo público como motor de nuevos estilos de gobierno local relacional.</p>	<p>Trabajadores de la Administración con responsabilidad directa en la gestión de equipos humanos. Directivos, Jefes de servicio...</p>	<p>16 horas presenciales + 34 horas on line</p>	<p>No</p>

# Comunitat Foral de Navarra





**Instituto Navarro de Administración Pública:** <http://www.formainap.net/>

Programa de Dirección y Gerencia Pública

Accions	Hores	Participants
22	182	105

<http://www.formainap.net/index.php?id=9&programa=1037>



**Federación Navarra de Municipios y Concejos:** <http://www.fnmc.es/>

No disposa de formació específica per directius

	Objectius	Destinatariis	Mode	Avaluació
<p><b>Mejorando las habilidades directivas: un modo de hacer nuevo</b></p> <p><a href="http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44662">http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44662</a></p>	<p>Apoyar el desarrollo y optimización de la calidad del servicio de la Administración Pública de Navarra, a través de la mejora de la función de dirección de personas que, ocupando puesto directivos y de mando, optimizan con ello la eficacia y eficiencia internas, a la vez que la satisfacción de la ciudadanía por el fruto de sus trabajos.</p>	<p>Exclusivamente personas que tengan responsabilidades de dirección o de mando en las diferentes unidades de la Administración Pública. Tendrán preferencia en el programa las direcciones de servicio y las jefaturas de sección.</p>	<p>Presencial (72 horas)</p>	<p>No</p>
<p><b>Mejora de la actitud: técnicas de estimulación y motivación de equipos de trabajo</b></p> <p><a href="http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44663">http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44663</a></p>	<p>Ayudar a las personas directivas y jefaturas a mejorar la gestión de personas, sobre todo de las personas que puedan estar pasando algún momento especial, de falta de rendimiento o desmotivación.</p> <p>Comprender mejor las necesidades fundamentales de las personas del equipo de trabajo.</p> <p>Analizar las posibles causas de la desmotivación, distinguiendo situaciones.</p> <p>Conocer y dominar diferentes formas de estimular y motivar.</p> <p>Desarrollar nuestra capacidad de persuasión.</p> <p>Aprender a gestionarse uno mismo y su comunicación emocional.</p>	<p>Personas directivas y mandos intermedios con gestión de personas a su cargo. Personas directivas o jefaturas en funciones de recursos humanos.</p>	<p>Presencial (25 horas)</p>	<p>No</p>
<p><b>Conceptos básicos de Marketing Público aplicado</b></p> <p><a href="http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44664">http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44664</a></p>	<p>Mejorar el rendimiento de su organismo a través de la aplicación de técnicas de marketing</p> <p>Conocer los principios básicos del marketing externo e interno y aplicar las técnicas en el entorno público.</p> <p>Aprender a diseñar un plan de marketing para las actividades y servicios públicos, tanto internos como externos.</p> <p>Aprender a gestionar la información para el diagnóstico de necesidades y el análisis de la demanda.</p>	<p>Personas directivas (dirección general y dirección de servicio) y jefaturas de sección.</p>	<p>Presencial (30 horas)</p>	<p>No</p>

	Objetivos	Destinatarios	Modo	Evaluación
<p><b>Técnicas de negociación situacional</b></p> <p><a href="http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44665">http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44665</a></p>	<p>Conseguir un mejor conocimiento propio de su estilo de negociación y una mayor estabilidad emocional</p> <p>Conocer mejor los distintos tipos de negociación que pueden plantearse- Distributiva, Integrativa, Competitiva, Evasiva, de Regateo, o de Juego sucio. Esa diversidad de situaciones exige una adecuada respuesta situacional.</p> <p>Mejorar nuestras técnicas de comunicación, persuasión, y razonamiento que superen con habilidad las situaciones y conversaciones cruciales.</p> <p>Lograr mantener una buena relación interpersonal y la satisfacción en el trabajo.</p> <p>Conseguir una acertada resolución de los conflictos dando una respuesta adecuada, inteligente y eficaz a las situaciones conflictivas en las que nos veamos inmersos.</p> <p>Saber mantener la adecuada estrategia en cada momento. Flexibilidad para ceder, para decir que no, para exigir lo que la Administración marca, para mantenerse equitativo sabiendo defender sus legítimos derechos- de él, del equipo, la Administración.</p>	<p>Personas directivas (Dirección General y de Servicio) y mandos intermedios (jefaturas de Sección y Negociado)</p>	<p>Presencial (15 horas)</p>	<p>No</p>
<p><b>Domine su tiempo y gestione prioridades</b></p> <p><a href="http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44666">http://www.formainap.net/index.php?id=9&amp;curso=44666</a></p>	<p>Ser capaz de reflexionar y definir la propia organización personal y situación profesional, abrir posibilidades y tomar decisiones diferentes en relación al tiempo de una forma estable y satisfactoria por eficaz.</p> <p>Ser capaz de planificar, organizar la propia agenda y optimizar el tiempo actualmente destinado a informar y comunicar, coordinar acciones y priorizar en función del entorno profesional, la cultura interna y de las propias responsabilidades.</p> <p>Detectar los propios ladrones del tiempo, modificar los necesarios comportamientos que no aportan valor y establecer la agenda más idónea. Definir planes de acción reales para lograr los objetivos previstos en un horizonte determinado y con el eficaz seguimiento</p>	<p>Personas directivas (Dirección General y de Servicio) y mandos intermedios (jefaturas de Sección y Negociado)</p>	<p>Presencial (20 horas)</p>	<p>No</p>

# Comunitat Autònoma del País Basc





Instituto Vasco de Administración Pública: <http://www.ivap.euskadi.net/r61-2362/es>

Programa de Habilidades Directivas

accions	hores	participants
6	186	-



Asociación de Municipios Vascos: <http://www.eudel.net/aNG/web/cas/index.jsp/>

III Programa Avanzado de Dirección pública Local

accions	hores	participants
1	142	25





## Programa de habilidades directivas

	Objectius	Destinatari	Mode	Avaluació
<b>Programa general - Módulo I- Políticas Públicas</b>	-	-	Presencial	-
<b>Programa general - Módulo II- Gestión de procesos y herramientas directivas</b>	-	-	Presencial	-
<b>Programa general - Módulo III-Habilidades directiva</b>	-	-	Presencial	-
<b>Curso Monográfico I: La evaluación de políticas públicas y programas</b>	-	-	Presencial	-
<b>Curso Monográfico 2: Hablar en público con eficacia</b>	-	-	Presencial	-
<b>Habilidades directivas</b> <a href="http://www.ivap.euskadi.net/r61-contrans/es/contenidos/informacion/formacion/transversal_gv/es_9000/adjuntos/Habilidades%20Directivas-cas.pdf">http://www.ivap.euskadi.net/r61-contrans/es/contenidos/informacion/formacion/transversal_gv/es_9000/adjuntos/Habilidades%20Directivas-cas.pdf</a>	-	Prioridad personal grupos I-A y I-B Personal asimilado (personal asesor con retribución inferior a nivel 29)	Presencial (40 horas)	Sí Certificat d'aprofitament

<p><b>Objectius</b></p>	<p>Elevar el nivel directivo y hacer jefes/as - líderes eficientes a las personas que dirigen equipos de trabajo dentro de la Administración Pública Vasca.</p> <p>Lograr que los jefes/as de la Administración Pública Vasca sean capaces de gestionar, dirigir y animar eficazmente a sus equipos de trabajo, desarrollando las capacidades y habilidades de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación necesarias para conducir a las personas con mentalidad de equipo.</p> <p>Facilitar los instrumentos necesarios para que las labores de mando y supervisión se desarrollen con la máxima eficacia dentro de unas condiciones satisfactorias de clima y relación.</p> <p>Aprender a trabajar en función a objetivos y planes de acción para ser eficaces en el logro de resultados.</p> <p>Adiestrar en la Dirección de Personas, Liderazgo, Trabajo e Equipo y Motivación.</p> <p>Desarrollar comportamientos proactivos, evitando victimismos y conductas reactivas.</p> <p>Suministrar a los participantes información sobre las nuevas dimensiones y tendencias en la dirección de personas, liderazgo, trabajo en equipo y motivación.</p> <p>Entrenar y experimentar en las más recientes técnicas que se manejan para el aprovechamiento operativo de los equipos de trabajo.</p>	
<p><b>Participants</b></p>	<p>15 persones com a màxim</p>	
<p><b>Estructura</b></p>	<p>Dirección de Personas</p>	<p>8 horas</p>
	<p>Liderazgo de Equipos</p>	<p>8 horas</p>
	<p>Trabajo en Equipo y Gestión de Equipos</p>	<p>8 horas</p>
	<p>Motivación y Automotivación</p>	<p>8 horas</p>
	<p>Sesión de presentación de trabajos</p>	<p>8 horas</p>
<p><b>Avaluació</b></p>	<p>Al finalizar las sesiones lectivas los participantes deberán presentar en la última jornada (12 de Abril) dos trabajos personales.</p> <p>A) Los participantes deberán elaborar un TRABAJO PERSONAL síntesis de los cuatro capítulos tratados a lo largo del curso (uno por cada módulo o tema) donde figure: Un compromiso de mejora por cada tema.</p> <p>B) Los participantes deberán presentar al profesor y compañeros de curso una “aplicación práctica” de los aspectos en el curso, en el ámbito que mejor considere el participante, utilizando transparencias de power point, en un tiempo estimado de 15 minutos</p>	

<p><b>Destinatari</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persones que exerceixin funcions directives en la s administracions locals i en els seus organismes públics o empreses públiques, així com en mancomunitats i consorcis.</li> <li>• Empleades i empleats públics locals, personal funcionari o laboral, que ocupin posats de responsabilitat en les seves respectives organitzacions, i tinguin així mateix mes de cinc anys d'experiència en el sector públic. Si es tracta de personal funcionari públic, hauran d'exercir llocs de treball amb un complement de destinació igual o superior al nivell 24 o lloc de treball similar.</li> <li>• També podran inscriure's al Programa personal directiu o empleades o empleats públics que ocupin posats de responsabilitat en les Diputacions Forals (un màxim de dues matrícules per cada Diputació Foral) en àmbits funcionals relacionats amb l'Administració Local.</li> <li>• Excepcionalment podrà admetre's (fins a un màxim de tres de la totalitat de les matrícules) la inscripció d'electes locals (Alcaldes i Regidors) que exerceixin posats amb responsabilitats directives en les seves respectives entitats locals</li> </ul>
<p><b>Durada</b></p>	<p>124 hores lectives + 3 tallers (6 hores cadascun)</p>
<p><b>Estructura</b></p>	<p>Se trata de un curso estructurado <b>en tres Módulos</b> que se concretan en <b>diez sesiones</b> sobre otros tantos temas que el directivo público debe conocer o sobre los que proyectará con mayor o menor intensidad su actividad profesional. Estos módulos se desarrollarán en sesiones de 8 horas y tendrán una metodología preferentemente interactiva (presentaciones tanto del profesorado como del alumnado, combinadas con casos y debates o análisis de documentos). La carga horaria de todos estos módulos alcanza un total de 124 horas, incluido el tiempo adicional de dedicación al estudio y preparación de los trabajos necesarios para obtener el Diploma Avanzado de Dirección Pública Local, que expedirá formalmente el Instituto Vasco de Administración Pública. Además, se ofertan tres talleres monográficos de algunas de las habilidades concretas que deben desarrollar o poseer los directivos públicos (que cambian en esta edición, tal como viene siendo habitual).</p>
<p><b>Participants</b></p>	<p>25 participants</p>
<p><b>Avaluació</b></p>	<p>Los requisitos para la obtención del título del Programa son:  Asistir al menos al 80% de las horas de duración de cada Módulo.  Superar la evaluación del profesor/a relativa a la participación activa en la resolución de los casos o foros que se planteen en el aula.  Obtener la calificación de apto para cada una de las tres memorias de los diferentes Módulos.  Realizar la presentación final de una de las memorias.  El título del Diploma que será expedido por el Instituto Vasco de Administración Pública, se denominará «III Programa Avanzado en Dirección Pública Local».</p>

**Iniciatives de formació de direcció pública**  
**d'escoles de negocis**



**Instituto de Estudios Superiores para la Empresa:** <http://www.iese.edu/en/home.asp>



**Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas:** <http://www.esade.edu/>



**Instituto de Empresa:** <http://www.ie.edu/>

**Objectius**

El Programa de Liderazgo para la Gestión Pública se ha diseñado con el objetivo de aportar a altos cargos y responsables políticos los medios necesarios para poder:

- Definir un marco de referencia completo sobre la función pública que afiance conocimientos y potencie competencias directivas específicas desde diferentes perspectivas: responsabilidad hacia la dirección, servicio a la organización, alineamiento con la estrategia pública.
- Aprender, a partir de casos reales, a analizar la toma de decisiones prudentiales en las organizaciones públicas.
- Profundizar en la nueva misión del directivo público: orientación al cambio, variación en los patrones de la función y establecimiento de prácticas que aporten valor añadido a la organización.
- Profundizar en los verdaderos objetivos de la Administración Pública para, posteriormente, conocer cómo se pueden comunicar con eficacia.
- Analizar con los participantes las diferentes herramientas de medición, para que puedan valorar con rigor los resultados de su servicio a la sociedad y a los ciudadanos.

**Estructura i continguts**

El temario del programa aborda las distintas áreas de interés para llevar a cabo con éxito una buena gestión de los recursos públicos. Con él también se ayudará al participante a diagnosticar sus puntos de mejora sobre sus competencias directivas. El trabajo en equipo, la puesta en común de situaciones reales, junto con la reflexión personal, facilitarán el logro de un sólido desarrollo profesional.

Sesiones inaugurales: Análisis de decisiones prudentiales

Sesiones mensuales: Liderazgo, Dirección de personas en el ámbito público, Contabilidad y finanzas para no financieros, Análisis estratégico en las Administraciones Públicas, Gestión de proyectos. Operaciones, Claves macroeconómicas del orden mundial, Negociación, Marketing público, Toma de decisiones

Sesiones Extraordinarias del Foro de Liderazgo para la: Gestión Pública, Comunicación política y campañas electorales, Geopolítica de la energía, Liderazgo para definir estrategia y gestionar crisis, Eventos deportivos como elemento de desarrollo de ciudades.

**Destinatari**

El programa ha sido diseñado para directivos de la Administración Pública y responsables políticos que consideren la gestión como una función estratégica de sus organizaciones.

<b>Objectius</b>	<p>Estructurar un marco de referencia para la teoría y la práctica de la gestión desde la perspectiva de la gestión pública.</p> <p>Comunicación y negociación. Desarrollo de las competencias directivas en torno a este ámbito (incluido el estudio de las nuevas tecnologías).</p> <p>Resolución de conflictos y autoaprendizaje en entornos cada vez más turbulentos y dinámicos, facilitando la adaptación de los directivos públicos a las nuevas tareas y responsabilidades que puedan surgir a lo largo de su carrera profesional.</p> <p>Impulsar una perspectiva internacional que potencie los contactos entre directivos públicos y privados de todo el mundo, con la finalidad de facilitar el intercambio de experiencias y la creación de una red de prestigio que permita mejorar la comprensión del complejo proceso de globalización a todos los niveles.</p> <p>Personalización práctica de seminarios específicos en los que se llevan a cabo experiencias en torno a la dirección de proyectos, gestión de la comunicación pública, la contratación y las nuevas orientaciones en la gestión pública, presentadas de manera comparativa.</p>
<b>Metodologia</b>	<p>El EMPA es un programa cooperativo entre participantes, profesores, directores, tutores y organizaciones asociadas, que potencia entre los participantes una metodología activa y participativa en la que el debate durante las sesiones, la valoración de los casos y los trabajos prácticos realizados en grupo constituyen la piedra angular de esta top business education.</p>
<b>Destinataris</b>	<p>Directivos de empresas públicas, personal de cualquier entidad del sector público y profesionales con responsabilidades en el diseño e implementación de políticas que trabajen en órganos de asesoramiento con potencial de promoción a posiciones directivas, con independencia de que su cargo sea de carácter funcional o político.</p>

**Objectius**

El programa Executive Master en Gestión Pública tiene como objetivo formar a los directivos y profesionales públicos así como a los profesionales que desde el Sector Privado trabajan con el Sector Público prestando servicios de naturaleza diversa.

**Estructura  
continguts**

i

El Executive Master en Gestión Pública es un programa con un enfoque diferente a la formación que tradicionalmente se imparte en este área. Es un programa elaborado desde la filosofía de una escuela de negocios de primer nivel internacional que estimula el carácter emprendedor, la asunción de responsabilidades y retos en el desarrollo profesional y la formación más avanzada en el management público. El programa pone un gran acento en las habilidades directivas así como en el desarrollo por los alumnos de proyectos públicos (public entrepreneurship). La participación de los directivos, líderes y profesionales más destacados del sector público junto con un claustro excelente de profesores, el sistema de trabajo con casos relevantes en el ámbito público y los medios puestos a disposición de los alumnos, completan un programa diferente en la formación de directivos en el sector público.

**Destinataris**

El programa Executive Master en Gestión Pública tiene como objetivo formar a los directivos y profesionales públicos así como a los profesionales que desde el Sector Privado trabajan con el Sector Público prestando servicios de naturaleza diversa. Profundizar en el conocimiento y en el manejo de las principales herramientas de análisis técnico y político , en la dirección estratégica de organizaciones complejas y en la gestión excelente de políticas públicas , en su mejora y en su transformación. Todo ello exige además conocer e interpretar los deseos de los ciudadanos buscando oportunidades para crear valor público. La innovación , el diseño y la gestión de proyectos cada vez más competitivos, el conocimiento de los sistemas y tecnologías de la información y el desarrollo de habilidades directivas completan los objetivos de formación que tiene el Executive Master en Gestión Pública.