

## BASES PER UN NOU MODEL DE FUNCIO PÚBLICA

### 1.- Model Administratiu. L'esperit del dret públic català.

No és l'objectiu d'aquesta ponència efectuar un desenvolupament exhaustiu d'un nou model de funció pública, sinó de concretar unes bases, fonamentades en l'esperit del dret públic català, però suficients com per plantejar una funció pública moderna, àgil, eficient i eficaç, responsable i amb valors, que pugui satisfer les demandes d'una societat cada vegada més exigent. Una funció pública orientada al ciutadà i no a l'administració. Un ciutadà receptor de serveis, que reclama que siguin de qualitat. Un nou model que pugui trencar amb el concepte que la iniciativa privada sempre ho pot fer més bé. Al contrari, el millor intèrpret de l'interès general, que en definitiva és el destinatari de la funció pública, és precisament aquesta. Tot i això, el primer i essencial és el model administratiu, ja que si aquest no està dissenyat en base a aquests principis, poc podrà aportar una nova proposta de regulació de la funció pública. I per fer-ho, en primer lloc, es proposa cercar les arrels del dret públic català recuperant el seu esperit, i prenent com a punt de partida l'estudi que en fa Francesc Maspons i Anglès<sup>1</sup>.

Els principis bàsics del dret públic català (segons Maspons Anglès), que s'han d'analitzar amb la correcta perspectiva històrica, tenint en compte que a partir de 1714 vam deixar de tenir nació pròpia, són:

**Llibertat:** Per dret natural tota persona i tota cosa són lliures. Els límits d'aquesta llibertat no els fixa ni l'autoritat ni la llei, sinó els drets inherents a la naturalesa humana, el que avui diríem els drets de la ciutadania.

**El Govern:** La seva missió és garantir la llibertat, la justícia i la seguretat. Actua amb exemplaritat i està subjecte a l'opinió dels governats. El poder està supeditat al dret natural, als drets de la ciutadania.

**La llei:** La llei no és el dret sinó una manera d'expressar-lo. És un pacte entre autoritat i governants. Si el poble no l'accepta, no l'obliga. En aquest sentit, el dret català avantposa l'interès de la justícia a l'observança de la llei.

**Equitat:** Entesa com a norma superior. Segons aquest principi, contradiu la llei qui, atenent-se a les seves paraules, l'aplica menyspreant el seu esperit. Per aquest motiu el dret català prohibeix l'abús de la norma: qui s'empara en la fórmula legal per imposar un rigorisme contrari al seu esperit.

**Poder executiu:** Entès com a conjunt de facultats atorgades pel poble. L'origen del poder és la sobirania popular.

Aquest principis són en gran part incorporables en un futur disseny de la nostra administració, en base a models que ja s'apliquen, adequats i adaptats a la nostra

---

<sup>1</sup> Extrems del seu magnífic treball titulat: *L'esperit del dret públic català*.

realitat, i en base als principis que avui en dia exigeixen els ciutadans: Democràcia, ètica, eficiència, eficàcia, transparència, justícia social.

Davant el model de dret administratiu d'inspiració francesa, sembla més apropiat a Catalunya un model basat en el “*rule of law*”, o sigui, la regla del dret: les normes no són la font, sinó la conseqüència dels drets individuals en la forma que s'han definit i fet observar pels tribunals. Aquest model es basa en el dret natural i amb el principi d'equitat, que com hem analitzat inspirava el dret públic català.

A partir d'aquest model, i tenint en compte que un estat social ha de garantir uns drets bàsics, i per tant, mantenir algunes prerrogatives, el model s'hauria de basar en la pèrdua de la resta de prerrogatives, la simplicitat, i com a mitjà de garantia dels drets dels ciutadans. I a més, dissenyat d'acord amb els models de governança/bon govern que actualment s'estan definint per un sector de doctrina i acceptant per les institucions europees, model que ha de tenir com a característiques especials: la participació, la legalitat, la transparència, la responsabilitat, el consens, l'equitat, l'eficàcia i eficiència i la sensibilitat (a les demandes de la societat).

La simplicitat ha de ser un element essencial del nou model. L'administració no pot ser un entramat complex d'institucions i procediments que dificultin la relació del ciutadà amb la mateixa, i que suposin una mena de barrera de protecció a certes prerrogatives administratives. Per això ha de ser un model basat en la confiança en relació a l'administrat, que comunica i assegura el risc. L'administració només ha de supervisar i si és el cas, reaccionar.

Es tracta de dissenyar models d'estat que garanteixin identitat d'actuació i simplificació davant els ciutadans. Per exemple:

- Model de procediment
- Administració electrònica.
- Gestió tributària.
- Contractació
- Recursos humans

## **2.- Bases per a un nou model de funció pública**

Per dissenyar les bases d'un nou model de funció pública hem de tenir en compte les propostes, tendències i models que de ben segur s'incorporaran a la nova administració pública catalana. La consolidació de l'administració electrònica, que a mig termini comportarà la modificació de rols, la incorporació d'automatismes i la desaparició d'algunes funcions (sobretot les auxiliars); el concepte de govern obert, que incorpora els de transparència, administració electrònica, participació ciutadana en les decisions públiques i les dades obertes; l'exigència de l'avaluació de les polítiques públiques i les accions de govern; la incorporació de l'ètica professional; comportaran també un canvi en el model de funció pública, que requerirà de noves competències, així com d'una adequació contínua a les noves exigències dels serveis públics i de la societat.

A partir d'aquí la ponència es planteja a partir de 6 factors que es consideren substancials:

1. Funció pública/relació laboral.
2. Accés i promoció
3. Carrera administrativa
4. Retribució
5. Estabilitat
6. Funcions directives

### **a.- Funció pública, relació laboral, o sistemes mixtos?**

Si efectuem una anàlisi comparada de models europeus, podem constatar com un dels que tenen més acceptació és el de Suècia, on la relació amb els empleats públics és laboral, i on el nivell de confiança amb les institucions de govern és molt elevat amb bons resultats en els indicadors internacionals d'efectivitat governamental.

A partir d'aquí hi ha sectors que defensen que totes les treballadores i treballadors de les administracions públiques ho siguin en règim laboral, aprofitant així la major flexibilitat que aquest comporta. No obstant, la diferenciació entre un règim laboral o un règim estatutari, pot semblar artificiosa. Allò important, no és el règim jurídic, sinó el disseny de la funció. Bàsicament, l'accés, la carrera, l'avaluació i la retribució.

El que no sembla correcte és una diferenciació de règim, en base a una rigidesa excessiva pels treballadors que desenvolupen funcions públiques, i excessivament laxa per la resta. En un nou model orientat al ciutadà i al servei, on aquest és el valor màxim, no té sentit establir una dualitat de règims. El que té sentit és regular la funció en base als criteris i valors que es defineixin.

Per aquest motiu es proposa un model de funció pública, amb un únic règim, que ha de ser estatutari, perquè afecta a les seves condicions bàsiques ja esmentades (accés, carrera, avaluació, retribució) independentment de les funcions que es desenvolupin.

El nom, segurament és el de menys, el que importa és un model únic de relació entre administració i els seus treballadors i treballadores: funció pública, ocupació pública. Personalment, m'inclino pel concepte funció pública. I aquest règim ha de ser específic, perquè malgrat proposar la reducció de les prerrogatives administratives, aquestes han de continuar en alguns camps (protecció del medi ambient, seguretat, infraestructures bàsiques, ...), a més de l'exercici d'autoritat propi d'algunes funcions administratives<sup>2</sup>.

### **b.- L'accés a la funció pública i la provisió de llocs de treball**

El model de funció pública és important per definir l'accés i provisió. Els majors episodis de desprofessionalització i de corrupció a l'administració els hem viscut en les etapes en les que s'ha actuat amb un sistema d'"spoils System" dels càrrecs directius:

<sup>2</sup> No podem oblidar que va creixent la demanda d'atorgar la condició d'autoritat a alguns empleats públics: els professors, personal sanitari, o molt recentment, els vigilants de zones blaves de l'Ajuntament de Barcelona

lliures designacions, prescindint de la vàlua professional, del coneixement i la competència d'aquest personal.

L'element bàsic de la funció pública entenem que ho ha de ser a través de la professionalitat, amb un sistema meritocràtic, amb igualtat d'oportunitats per a tothom. Les funcions administratives s'han de professionalitzar. L'àmbit de gestió no pot recaure en la direcció política, ja que requereix d'una gestió especialitzada i professional.

Els treballadors i treballadores de la futura administració catalana s'han de seleccionar d'acord amb els principis de publicitat, lliure concurrència, mèrit i capacitat.

Ara bé, els processos selectius s'han de fonamentar en el nou model i en les noves necessitats, i no es poden basar tant sols en exercicis memorístics, que com a molt acrediten coneixement. Per accedir a la funció pública s'haurien d'acreditar competències, o sigui:

- Coneixements.
- Capacitats.
- Habilitats.

Els models de selecció haurien de ser homogenis per a totes les administracions, i mitjançant òrgans de selecció professionals, especialitzats i descentralitzats. Només així es podran implantar sistemes de selecció que permetin seleccionar en cada moment els millors professionals.

Pel que fa a la provisió de llocs de treball, hauria de ser mitjançant un sistema meritocràtic. No obstant, aquest sistema no pot prendre com a referència principal l'experiència i la formació. S'ha de modificar substancialment el sistema de mèrits, que ha d'estar directament relacionat amb l'adquisició i/o manteniment dels coneixements, les habilitats i les capacitats necessàries per ocupar un lloc de treball.

La implantació d'un correcte sistema de mèrits passa per un correcte desenvolupament de les eines de gestió de recursos humans, bàsicament de les relacions de llocs de treball, que haurien d'incorporar una anàlisi funcional d'aquests llocs<sup>3</sup>, especificant per a cadascun d'aquests quins són els requisits de coneixements necessaris, les capacitats, habilitats que requereixen<sup>4</sup>. Segurament hauria de tenir en compte també el resultat de les avaluacions del rendiment.

### **c.- La carrera administrativa**

El concepte de carrera administrativa ha assolit un nou impuls amb la incorporació al TRLEBEP dels conceptes de carrera horitzontal, carrera vertical i avaluació de

3 Desenvolupat bàsicament al País Basc, que atorga un caràcter estratègic al concepte de lloc de treball. L'article 41.1 del projecte de llei d'ocupació pública basca, defineix el lloc de treball com la unitat bàsica d'estructuració de l'ocupació pública, que es conforma mitjançant l'atribució d'un conjunt de funcions o responsabilitats que s'exerceixen pel personal a través de l'exercici de les tasques que les satisfacin.

4 Seria quelcom similar a l'anàlisi de competències, per aproximar-nos al concepte de gestió per competències. Quines es requereixen pel lloc de treball, i quins treballadors les posseeixen, per poder aconseguir que els llocs els ocupin els més capacitats.

l'acompliment. Al mateix temps està directament relacionada amb la relació de llocs de treball. Com a sistema es considera correcte. Altra cosa és la seva implantació.

Es tracta doncs d'implantar un sistema, en el qual el mèrit, tal i com s'ha descrit abans, a partir de les competències adquirides pel personal, permeti progressar ja sigui a través de les promocions internes, ja sigui a través de les millores retributives en el propi lloc de treball. En qualsevol cas les primeres s'han de basar en els principis d'igualtat, mèrit i capacitat (aquesta última a partir de les competències adquirides).

Els sistemes de carrera s'enten que haurien de ser homogenis per a la totalitat de les administracions públiques catalanes, fet que possibilitaria una correcta mobilitat interadministrativa.

Per aconseguir-ho segurament seria necessari dissenyar sistemes homogenis d'habilitació o acreditació de competències, tutelats per òrgans professionals descentralitzats.

En aquest punt adquireix especial rellevància l'avaluació de l'acompliment, que hauria de tenir efectes sobre al carrera i sobre les retribucions. Fins i tot sobre la possible pèrdua de la condició de treballador/a de l'administració (o sigui, la pèrdua de la condició de funcionari)

Per tal que l'avaluació sigui correcta, hauria de ser sobre aspectes objectius i sobre adquisició i/o manteniment de competències, alienades amb els objectius estratègics de l'entitat. I aquesta avaluació, a ser possible, ho hauria de ser per òrgans independents. Això comportaria un canvi important en les organitzacions ja que obligaria a fixar indicadors objectius que integressin una part important de l'avaluació.

Segurament, a través d'aquests instruments s'aconseguiria implantar una cultura del mèrit i l'esforç en el personal de les administracions públiques catalanes, que adquiriria una major professionalització i responsabilitat.

#### **d.- La retribució.**

El sistema actual de retribució està totalment deslligat d'una visió estratègica de les administracions, dels objectius assolits, de la mateixa progressió competencial dels empleats públics. Avui en dia és possible entrar a treballar a l'Administració en un lloc A1 CD 26 i un específic inamovible al llarg de la vida professional, de tal manera que més enllà dels triennis, la retribució pot no experimentar cap variació, generant una situació desmotivadora del personal a mig termini, quan no hi ha possibilitats de carrera vertical (o és escassa).

Diferents són els elements a tenir en compte en matèria retributiva:

1.- Sou digne. El concepte de sou digne no s'utilitza des d'un punt de vista estàtic, absolut, sinó relacionat amb les responsabilitats del lloc de treball. Les actuals polítiques retributives no asseguren en masses ocasions aquesta correcta relació responsabilitat/retribució: mestres, metges, tècnics (arquitectes, informàtics, lletrats, ...). Per assolir aquest objectiu s'ha de partir d'un instrument objectiu com és la

valoració dels llocs de treball, a partir de les competències de cadascun d'ells. Estaria bé tendir a una homogeneïtzació retributiva de les administracions catalanes en alguns dels seus llocs de treball. Això estalviaria una constant fuga de treballadors d'administracions amb menys capacitat retributiva, cap a d'altres administracions amb millors retribucions<sup>5</sup>. També s'ha d'evitar una fugida de personal cap a la iniciativa privada, únicament provocada per la possibilitat d'obtenció de majors recursos. S'han d'assolir polítiques retributives que permetin mantenir una funció pública de qualitat, altament professionalitzada.

2.- Increment retributiu basat en la carrera horitzontal i l'avaluació del rendiment. Això hauria de permetre entrar a treballar en una administració amb una retribució de categoria "junior", i mantenint-se en el mateix lloc, al llarg del temps, aconseguir una retribució "sènior".

3.- Avaluació de l'acompliment. L'avaluació hauria de tenir un efecte immediat sobre la retribució. Tant pel que fa a les possibilitats de carrera professional, com a la mateixa retribució, de tal forma que una part d'aquesta estigués directament relacionada amb l'assoliment dels objectius i competències previstos per a cada lloc de treball.

#### **e.- L'estabilitat de l'ocupació pública.**

Un dels punts que poden generar major conflicte és el de l'estabilitat de l'ocupació pública. Avui en dia només es pot perdre la condició de funcionari per renúncia, jubilació o sanció. Aquest règim garantista ho és precisament per assegurar que les funcions s'exerceixin d'acord amb els principis de neutralitat i d'imparcialitat, que es veurien fortament condicionats si existís una possible destitució similar a l'acomiadament del règim laboral.

Si bé és cert que aquesta és una garantia necessària, també ho és que una excessiva rigidesa provoca greus conflictes sobretot en supòsits de funcionaris que assentats en la seva inamobilitat, manifesten un molt baix rendiment i productivitat, acomodats en una situació que esdevé difícil de remoure.

S'ha de cerca un sistema intermedi, que mantingui la garantia, però a l'hora possibiliti la separació del servei d'aquells funcionaris que no superin uns mínims exigits pel que fa a competències i rendiment. I en aquesta tasca és fonamental, de nou, l'avaluació del rendiment. Qualsevol treballador o treballadora de l'administració hauria de tenir present que l'incompliment reiterat a l'assoliment d'objectius (individuals o col·lectius) o de competències, pot comportar la pèrdua de la seva condició de treballador públic. Per aquest mateix motiu, les avaluacions s'han d'efectuar per òrgans imparcials, que impossibilitin que sigui un mecanisme indirecte per acomiadar personal per motius d'oportunitat.

#### **f.- La funció directiva**

<sup>5</sup> Un exemple clar està en les policies locals. Els ajuntaments mitjans assumeixen costos elevats de selecció. I els agents seleccionats, a mig termini, concursen a d'altres ajuntaments, de major població, amb millors retribucions.

La doctrina, de forma unànime, es pronuncia a favor d'un espai directiu. És un clar exponent d'aquesta necessitat, segurament compartida per tots els actors, una de les conclusions del I Congrés Català en Gestió Pública<sup>6</sup>, que es va pronunciar a favor del reconeixement de la necessitat d'un espai directiu construït amb criteris de professionalitat, així com la de «institucionalitzar la direcció pública i institucionalitzar la funció directiva creant estructures i procediments que incloguin: a) un marge propi de decisió dels directius en matèries pròpies de la gestió; b) un conjunt de mecanismes de responsabilitat i de rendiment de comptes; c) regles de joc específiques que garanteixin al mateix temps la professionalitat dels directius i la flexibilitat que necessita la seva gestió».

Les teories dels defensors del model gerencial s'han vist reflectides en un projecte d'Estatut de la Direcció Pública Professional a Catalunya, presentat el mes d'abril de 2012, i que no ha aconseguit per ara la seva plasmació en un text normatiu. L'administració local entra en el seu àmbit d'aplicació.

D'acord amb aquest projecte, els principis que informen la direcció pública professional serien:

- Professionalitat i imparcialitat en l'exercici de les seves responsabilitats.
- Eficàcia, eficiència i transparència en la gestió de recursos assignats.
- Avaluació de la gestió i responsabilitat per resultats.

El projecte proposa configurar una espècie de reserva de funcions a favor d'els directius professionals. No obstant això, no s'acaba d'entendre que, per a poder formar part d'aquest directius, l'únic criteri d'habilitació sigui la idoneïtat, la competència i experiència. I això quan, per a accedir a la resta de funcions reservades, els procediments selectius són realment durs i complexes.

El nomenament es proposa formalitzar-lo mitjançant un contracte laboral d'alta direcció, per un termini que no pot excedir els 5 anys, prorrogables per dues vegades pels mateixos anys (o sigui, 15 anys). Sembla de fàcil crítica possibilitar l'accés a l'alta direcció pública per un termini de 15 anys amb una simple acreditació de idoneïtat, competència i experiència.

Costa d'entendre que la gestió eficient i eficaç estigui renyida en un model de direcció pública de carrera. Continuo pensant que la base de diferenciació dels defensors del model gerencial és la selecció. No estan d'acord en què els directius públics hagin de passar pel sedàs d'un procés en el que s'hagi d'acreditar mèrit i capacitat i a base dels principis de publicitat i concurrència. La pregunta és: ¿perquè? És cert que s'han de tenir coneixements i habilitats directives; però, no és menys cert que també s'han de tenir coneixements de la normativa pública, dels mecanismes, els instruments, els requisits i els límits. O sigui, han d'acreditar el conjunt de competències, entre les quals també hi ha les del coneixement. En altre cas, la direcció pública pot comportar greus errors i conseqüències (fins i tot penals tal com s'ha pogut comprovar). Els processos de selecció haurien de garantir-ho tot: coneixements i habilitats directives i coneixements de la normativa pública. I continuant amb aquesta reflexió, això es pot fer perfectament

---

<sup>6</sup> Celebrat el setembre de 2002.

amb publicitat i concurrència. Si és així, on està la discussió bàsica? És incompatible la funció directiva amb el caràcter vitalici com a empleat públic de qui l'executa? Podria ser una garantia, no un defecte. Mentre que hi hagin sistemes d'avaluació amb conseqüències econòmiques i de lloc de treball. El cessament com a directiu no ha de comportar el cessament com a empleat públic (en el cas que aquest sigui el model, evidentment). Per tant, també és defensable un model de carrera burocràtic, en el que l'exercici del càrrec no és vitalici, de manera contrària a la condició d'empleat públic.

Si realment es vol desenvolupar una funció directiva, això passarà per sostreure les funcions directives i gestores dels càrrecs electes. Un dels grans problemes de lideratge institucional a Espanya és el que Carles Ramió anomena transvestisme institucional<sup>7</sup>, segons el qual hi ha càrrecs electes que s'ocupen més de pràctiques i competències funcionaries. I, per a exercir aquestes tasques, els polítics s'han recolzat en personal de confiança. Avui en dia, es podria afirmar, seguint a Juan Ignacio Soto, que l'àmbit del lideratge, la gestió i decisió estratègica recau en la política.

Aquest és un model també criticat per Rafel Jiménez, ja que el model polític de direcció es basa en el lliure nomenament i cessament per motius de confiança política (*spoil System*), en la qual la flexibilitat del nomenament o del cessament no recau en la correcció de la direcció, sinó en la confiança política.

El nostre país ha viscut importants episodis de corrupció, molts dels quals com a conseqüència d'impedir la participació de professionals en la gestió d'actuacions, arraconats per la creença que són més aviat un entrebanc que no pas un suport. Aquesta problemàtica ha estat una constant històrica: la corrupció es generalitzava quan no hi havia mecanismes d'intervenció: així passava en els municipis del s. XVI quan no hi havia intervenció; amb la patrimonialització dels càrrecs i la seva conversió en els segles XVII i XVIII o els importants casos de corrupció protagonitzats a Espanya a finals del s. XX i principis del XXI, fruit d'una relaxació en les funcions dels controls interns.

En conseqüència, sembla també que sigui una solució idònia separar clarament l'àmbit de la política del de la gestió, tant per l'experiència històrica viscuda com per l'experiència dels països que ens envolten o com per l'opinió de la major part de la doctrina de l'Estat espanyol. Els primers aporten legitimitat i visió política, i els segons, seguretat jurídica i direcció.

El que en un principi pot semblar difícil, pel que comporta de pèrdua de poder per part dels polítics, segurament no tindrà una rellevància tan important si s'analitza amb més detall.

En tot cas, s'haurien de sostreure de l'àmbit polític totes les actuacions reglades, que no admeten cap tipus de discrecionalitat. No només hauria de ser possible, sinó també desitjable.

En conseqüència, es planteja un debat real de redistribució de funcions entre la política i la gestió, que és fer-ho entre l'estratègia (en sentit ampli) i la seva execució. No només

<sup>7</sup> Aquesta idea la desenvolupa Carles Ramió al seu article "Direcció pública: model gerencial versus model institucional intel·ligent. El rol dels habilitats estatals", publicat en el número extraordinari de 2014 de la *Revista d'Estudis CUNAL*.



és necessari, sinó possible i desitjable. Segurament aclariria moltes disfuncions actualment existents (bàsicament les descrites en el concepte de transvestisme institucional); especialitzaria més la política, amb un rol més estratègic i institucional, i provocaria una major i millor professionalització de la gestió i execució.

Pel que fa a la provisió dels llocs de treball de naturalesa directiva, segurament hi haurà coincidència en que els procediments de provisió han de ser públics i oberts, que garanteixin la publicitat i la concurrència, així com l'adjudicació del lloc al millor candidat.

El problema real és com se selecciona aquest candidat: o bé amb una lliure designació o bé amb un concurs de mèrits.

No sembla adient la lliure designació, que és difícil de deslligar del lliure cessament amb la negativa afectació que això comporta a la imparcialitat que aquests funcionaris haurien de tenir, atenent a les seves funcions.

Ara bé, un sistema com el que actualment existeix a l'estat espanyol, basat en l'antiguitat i la formació, no sembla el més idoni.

Per aquest motiu, entenc que el millor sistema és el de concurs de mèrits, coordinat al nivell administratiu corresponent, en el qual tinguin un pes específic important els mèrits específics (evidentment, objectius i directament relacionats amb les funcions del lloc de treball), dissenyats per l'administració convocant i que, fins i tot, podrien estar completats per entrevistes guiades per a assegurar que els candidats estan en possessió de les habilitats necessàries per a ocupar el lloc de treball. Crec que aquest pes específic hauria de ser com a mínim del 50% de la puntuació total. Només amb un sistema d'aquestes característiques és justificable no acudir a les lliure designacions.

Pel que fa a la durada del càrrec, opino que en principi els directius han de tenir estabilitat i mobilitat en el territori. Aquesta és l'única fórmula d'assegurar l'exercici imparcial de les seves funcions, sense estar sotmesos al reconeixement constant dels càrrecs polítics per a l'exercici de les seves funcions.

Però, l'estabilitat no equival a una garantia de permanència en la funció pública pel sol fet d'assolir-la. En un món en evolució constant, els coneixements, les tècniques i les habilitats s'han d'acreditar efectivament en el temps. Per aquests motius, crec que l'exercici de la funció pública s'ha de condicionar a la seva acreditació en el temps. I, això, aplicant totes les tècniques possibles: des de la formació continuada de superació obligatòria, fins a les avaluacions del personal habilitat i els resultats de l'acompliment de les seves funcions. Aquests procediments d'actualització continuada crec que haurien d'estar tutelats per l'Escola d'Administració pública corresponent.

Bigues i Riells, 15 de juliol de 2017

Joan Anton Font Monclús

## **BIBLIOGRAFIA**

- BATTINI, STEFANO – CIMINO, BENEDETTO. *La función pública directiva Italiana entre la privatización y la politización*, dins de l'obra coordinada per SANCHEZ MORON, M. Coordinador, *La función pública directiva en Francia, Italia y España*, INAP. Madrid 2007.
- BERTRANA HORTA, X i TOMÀS FORNÉS, M. *Directius Municipals. Entre la política i la gestió*. Col·lecció Món Local, 9. Institut de Ciències Polítiques i Socials. Diputació de Barcelona, 2004.
- BOLTAINA BOSCH, X *Empleo eventual y función directiva en las administraciones locales*, dins de la *Revista de Estudios Locales*. COSITAL JULIO 2003. Núm. Extraordinari sobre funció directiva i administració local.
- CRESPO GONZÁLEZ, J. Obra col·lectiva. *Crisis y reinención de la función pública en un escenario de gobernanza multinivell*. INAP, Madrid 2015
- FRESSOZ, PIERRE-FRANÇOIS. *La función pública directiva Territorial en Francia*, dins de l'obra coordinada per SANCHEZ MORON, M. Coordinador, *La función pública directiva en Francia, Italia y España*, INAP. Madrid, 2007.
- JIMÉNEZ ASENSIO, R. *Directivos Públicos*. Instituto Vasco de Administración Pública. Oñati, 2006.
- Llibre blanc de la funció Pública Catalana. Departament de Governació i Administracions Públiques. Barcelona 2005.
- MAGRE FERRAN, J. – BERTRANA HORTA, X. *Local Governments and Public City Managers in Seventeen European Countries*. UDITE. Barcelona, 2004.
- RAMIÓ MATAS, C. *Dirección pública: modelo gerencial versus modelo institucional inteligente. El Rol de los habilitados nacionales*, dins de la *Revista de Estudios Locales*, CUNAL. Número extraordinari 2014. P. 194 a 221.
- SALVADOR SERNA, M. . *Innovació institucional i capacitats de gestió a l'administració autonòmica: el cas de la Generalitat de Catalunya*. Revista d'estudis autonòmics i federals (REAF) número 7, octubre 2008.
- SOTO VALLE, J.I. «La Funció directiva i la potestat de direcció a l'Administració Local». Ponència presentada en les jornades «Quina Funció Pública volem pels nostres ajuntaments», organitzada els dies 27 i 28 de novembre de 2003 per la Fundació Carles Pi i Sunyer.