



# Annexos

## de l'Estudi sobre la governança del sector públic vinculat de l'Administració de la Generalitat de Catalunya

### Enfocament de l'estudi i resultats del qüestionari

Barcelona, 12 de desembre de 2012



Annex 1. Recategorització del nom de l'instrument de concertació	113
Annex 2. Reelaboració de la taula corresponent als Aspectes continguts a l'instrument de concertació	117
Annex 3. Reelaboració de la taula corresponent als continguts de la modificació dels instruments de concertació d'objectius i resultats	121
Annex 4. Cinc elements o factors crítics a tenir en compte en un relació eficaç entre l'entitat i el departament d'adscripció per ordre d'importància	123
Annex 5. Especificació d'altres documents de planificació, seguiment i avaluació de què disposen les entitats i recategorització.	139
Annex 6. Reelaboració de la taula corresponent als tipus d'indicadors emprats per al seguiment de la gestió	143
Annex 7. Reelaboració de la taula corresponent als estàndards de referència per valorar el grau de consecució dels objectius	145
Annex 8. Reelaboració de la taula corresponent a les intervencions concretes que duen a terme els òrgans de govern de les entitats	147
Annex 9. Comentaris o suggeriments que els membres de l'òrgan de govern han formulat en algun moment en relació amb la informació facilitada.	149
Annex 10. Gràfics i taules de correlacions bivariants i anàlisi multivariant	151
1. Variables clau en l'obtenció d'indicadors	151
2. Variable dependent: Instrument de Concertació	153
3. Variable dependent: percepció dels resultats de l'entitat	156
4. Variable dependent: model d'organització (enfocament estratègic)	158
5. Variable dependent: ens determinant a l'hora d'elaborar l'instrument de concertació	159
6. Taules de contingència de l'anàlisi bivariant amb variables recodificades	160
7. Anàlisi multivariant	168
Annex 11. Qüestionari	171
Annex 12. Carta de la Secretària d'Administració i Funció Pública i presidenta de la Comissió del Sector Públic de comunicació de l'estudi i de la tramesa del qüestionari al públic objectiu	185



## Annex 1. Recategorització del nom de l'instrument de concertació

Nom literal	Categories
<b>Casos que es consideren assimilables a un instrument de concertació propi del model principal-agent</b>	
1) Contracte de compra de serveis amb el 100% de les entitats proveïdores que presten serveis sanitaris a la ciutat de Barcelona. 2) Pla objectius i línies estratègiques prioritàries en l'àmbit de la reordenació de serveis i aliances estratègiques 3) Pla de salut 2012-2015	Contracte programa o de gestió / Concert
Acord de gestió	Contracte programa o de gestió / Concert
Concert amb Catsalut per la compra d'activitat	Contracte programa o de gestió / Concert
Concert per la compra dels serveis i activitats d'atenció a la salut de la població de referència entre CST i el CatSalut	Contracte programa o de gestió / Concert
Concert, contracte programa , objectius Pla de Salut	Contracte programa o de gestió / Concert
Consell de Direcció de l'Agència Catalana de Turisme	Contracte programa o de gestió / Concert
CONTRACTACIO DE SERVEIS ASSISTENCIALS I COMISSIÓ DE CONTROL DE GESTIÓ	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte - programa Catsalut	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte amb el CatSalut	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte d'activitat i programes	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte de compra d'atenció primària del Catsalut	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte de gestió	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte de serveis i objectius del Pla de Salut	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa (en aquest moment en procés de revisió)	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa + Pla estratègic	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa 2008-2013 entre l'entitat i la Generalitat de Catalunya	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa 2009-2014	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa amb l'ATM i Contracte Programa amb la Generalitat.	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa entre el Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la informació i el Consorci Centre d'Estudis Demogràfics	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa entre la Generalitat de Catalunya i la Fundació Jove Orquestra Nacional de Catalunya	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa entre la Generalitat de Catalunya i l'Institut Català d'Arqueologia Clàssica 2007-2012	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa entre la Generalitat de Catalunya i l'Institut d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer 2007-2012	Contracte programa o de gestió / Concert



Contracte Programa entre l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el Teatre Nacional de Catalunya, SA. per al període 2010-2013	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa i Memòria de Programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa per al finançament de les infraestructures i els plans de prevenció	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa amb l'Agència de Patrimoni	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte/conveni anual	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte-programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte-programa	Contracte programa o de gestió / Concert
contractes d'activitat i serveis amb part fixa i variable.	Contracte programa o de gestió / Concert
Contracte programa IV entre l'Administració de la Generalitat de Catalunya i l'Institut Cartogràfic de Catalunya	Contracte programa o de gestió / Concert
Contrato Programa	Contracte programa o de gestió / Concert
CONVENIS (CONCERTS) D'ASSISTÈNCIA SANITÀRIA I CONTRACTES DE GESTIÓ DE DISPOSITIUS SOCIALS	Contracte programa o de gestió / Concert
ENCARRECS DE SERVEI I CONTRACTES PROGRAMA	Contracte programa o de gestió / Concert
Es preveu contracte-programa per l'any que ve	Contracte programa o de gestió / Concert
Estatuts i contracte programa	Contracte programa o de gestió / Concert
Conveni de Col·laboració de Finançament de l'Instrument d'Enginyeria Financera JEREMIE previst en el Programa Operatiu FEDER Catalunya 2007-13	Conveni
Conveni	Conveni
Conveni	Conveni
Conveni	Conveni
Conveni	Conveni
Conveni amb l'ICASS de places col·laboradores	Conveni
CONVENI DE COBERTURA DE L'APORTACIÓ DE L'INSTITUT DE RECERCA I TECNOLOGIA AGROALIMENTÀRIES (IRTA) AL CONSORCI CSIC-IRTA-UAB-UB CENTRE DE RECERCA AGRIGENÒMICA (CRAG). D'altra banda l'IRTA considera al CRAG com un dels seus centres concertats i com a tal sota el contracte programa del IRTA. El Contracte Programa del Govern amb l'IRTA es configura com a un mecanisme per facilitar la relació del Govern amb les diferents entitats públiques que no disposen de contracte programa i que formen part de la xarxa de Centres Concertats de l'IRTA. Per aquesta via, el Contracte Programa de l'IRTA constitueix un vehicle per a l'extensió de la política de contractes programa del Govern de la Generalitat.	Conveni
Conveni de col·laboració en el que es fixen els principals objectius de l'any i l'aportació final de la Direcció General de Telecomunicacions i Societat de la Informació (DGTSI). Cal remarcar que l'aportació dinerària de la DGTSI a la Fundació i2CAT és aproximadament el 10% del pressupost, els altres ingressos provenen de fons competius per a projectes d'innovació i recerca i facturació a empreses.	Conveni
Conveni de col·laboració entre el Departament de Medi Ambient i Habitatge de la Generalitat de Catalunya i Forestal Catalana	Conveni
Conveni de prestació de serveis socio-sanitaris entre l'entitat, el CatSalut i l'ICASS	Conveni
Conveni de transferència i Memòria de programa	Conveni
Conveni Institució-Generalitat-Estat	Conveni
Conveni Marc	Conveni



Conveni-previ a previsió contracte programa	Conveni
CONVENIS	Conveni
Convenis	Conveni
CONVENIS AMB DEPARTAMENT DE SALUT I ECONOMIA I CONEIXEMENT. MEMORIA D'ACTIVITATS, ECONÒMICA I PRESSUPOST. SEGUIMENT PER PART DELS DEPARTAMENTS DEL PROCÉS D'ACREDITACIÓ DE L'INSTITUT. HI HA RENDIMENT DE COMPTES CADA ANY AL PATRONAT, INCLOU CONTINGUT ECONÒMIC I CIENTÍFIC, AIXÍ COM SEGUIMENT DE LA LIQUIDACIÓ TRIMESTRAL DELS COMPTES EN L'APLICATIU WEB DE LA GENERALITAT.	Conveni
CONVENIS DE RELACIÓ	Conveni
Encàrrec de gestió pels aeroports gestionats per la companyia	Encàrrec de gestió
Project-Finance	Project-Finance
<b>Casos que no es consideren assimilables a un instrument de concertació propi del model principal</b>	
Acord estratègic d'actuació entre el Departament de Cultura i el Museu d'Arqueologia de Catalunya per a l'any 2012	Marc de planificació / Pressupost
Acords pressupostaris anuals - Memòries i Encàrrecs de serveis	Marc de planificació / Pressupost
Aprovació de les propostes de pla de treball anual i de pressupost d'ingressos i despeses per part dels Òrgans de Govern on a més d'estar representada la Generalitat de Catalunya (diversos Departaments) hi ha representants del Ministeri d'Afers Exteriors i de Cooperació i de l'Ajuntament de Barcelona, institucions totes elles que formen el consorci IEMed.	Marc de planificació / Pressupost
DIRECCIO PARTICIPATIVA PER OBJECTIUS	Marc de planificació / Pressupost
diversos instruments: la Llei de Mobilitat, Directrius Nacionals de Mobilitat, etc.	Marc de planificació / Pressupost
DOCUMENT APROVAT PER PATRONAT DE MISSIÓ I VISIÓ, ESTRUCTURA DE CENTRE, OBJECTIUS, PLANIFICACIÓ..PREVI A L'APROVACIÓ DEL PLÀ ESTRATÈGIC, PERQUÈ L'ENTITAT TÉ TAN SOLS TRES ANYS	Marc de planificació / Pressupost
DPO	Marc de planificació / Pressupost
La direcció gerència presenta a la Comissió Executiva del Consorci la definició dels objectius i actuacions en el marc del procés d'aprovació del pressupost. Aquest procés és força independent de la relació Consorci-Departament en la determinació del pressupost del Consorci que es nodreix bàsicament de transferències d'aquell.	Marc de planificació / Pressupost
Llei 15/2000 /Decret 180/2001/Ordre 11 octubre 2001 Reglament Reg. Intern./Pla Actuacions grup DAAM/Programa foment producció agroalimentària Ecològica 2012-2014 /	Marc de planificació / Pressupost
Memòria de programa	Marc de planificació / Pressupost
Memòria de Programa	Marc de planificació / Pressupost
Memòria de programa	Marc de planificació / Pressupost
Memòria del gestor dins de la Memòria de programa dels Pressupostos de la Generalitat de Catalunya	Marc de planificació / Pressupost
Memòries de programes del pressupost de 2012	Marc de planificació / Pressupost
Participació de la Secretaria d'Universitats i Recerca en els nostres òrgans de govern que aproven el pla estratègic plurianual així com el pla de treball i pressupost anual.	Marc de planificació / Pressupost
Pla d'Acció Departamental	Marc de planificació / Pressupost
Pla d'Actuacions Industrials i Empresarials 2012-2014	Marc de planificació / Pressupost
Pla de continuïtat	Marc de planificació / Pressupost
Pla Departamental	Marc de planificació / Pressupost



Pla Departamental	Marc de planificació / Pressupost
Pla departamental	Marc de planificació / Pressupost
Pla director i pla anual	Marc de planificació / Pressupost
Pla Econòmic Financer	Marc de planificació / Pressupost
Pla Econòmic Financer	Marc de planificació / Pressupost
PLA ESTRATEGIC	Marc de planificació / Pressupost
Pla estratègic de l'Esmuc.	Marc de planificació / Pressupost
PLA ESTRATÈGIC DEL INSTITUT DE SEGURETAT PÚBLICA DE CATALUNYA	Marc de planificació / Pressupost
Pla global d'activitats	Marc de planificació / Pressupost
Pla global d'activitats i pressupost	Marc de planificació / Pressupost
POLITIQUES DE DESENVOLUPAMENT RURAL	Marc de planificació / Pressupost
pressupost	Marc de planificació / Pressupost
Pressupost de Clients, Volums, resultat i morositat. Criteris similars a les Entitats Financeres del Sector Privat.	Marc de planificació / Pressupost
Pressupost de clients,volums, resultat i morositat. similars a entitats del sector privat.	Marc de planificació / Pressupost
Pressupost per programa. Memòria programa/memòries de gestor.	Marc de planificació / Pressupost
Pressupostos i Pla d'actuacions plurianuals i Pressupostos i Pla d'actuacions de cada exercici	Marc de planificació / Pressupost
Programa d'Actuació i Memòria de Gestió	Marc de planificació / Pressupost
Programa: EE/06-OE/29 (Presidència-Fundació La Marató de TV3 (8780))	Marc de planificació / Pressupost
AQU és una entitat de dret públic adscrita al departament competent en matèria d'universitats. El màxim òrgan d'AQU és el Consell de Direcció en el que hi participen rectors, presidents de consells socials i dos Directors Generals de la Secretaria d'Universitats, el d'Universitats i el de Recerca. La pertinença d'aquests dos directors generals en el màxim òrgan articula aquesta relació, a més a més de reunions mensuals/bimensuals entre el director d'AQU i el director general d'universitats.	Òrgan
Comissió de seguiment	Òrgan
Consell d'Administració	Òrgan
Consell d'Administració	Òrgan
Consell d'administració	Òrgan
Consell de Govern	Òrgan
consell rector	Òrgan
Consell Rector	Òrgan
Existeix patronat i una comissió delegada que supervisa l'activitat de l'entitat	Òrgan
Junta de Govern de l'Agència Tributària de Catalunya	Òrgan
SUBDIRECCIO GENERAL DE RELACIONS AMB EMPRESES CONCESSIONÀRIES	Òrgan
SUBDIRECCIO GENERAL DE RELACIONS AMB EMPRESES CONCESSIONÀRIES	Òrgan
INFORMES TRIMESTRALS AL PCI	Altres
Protocol de funcionament, a través de l'oficina de transferència de tecnologia	Altres
Recerca Innovació i Qualitat	Altres
sistema de seguiment per projectes i indicadors	Altres
Casos no sap-no contesta	
NC (14 casos)	Nc (14 casos)



## Annex 2. Reelaboració de la taula corresponent als Aspectes continguts a l'instrument de concertació

### Taula incial

Aspectes	Sí	No	NS
Concreció de la missió en objectius	119	16	1
Relació de serveis i d'activitats que ha de prestar (cartera de serveis)	115	18	3
Els resultats a obtenir	108	25	3
Indicadors i mesures de seguiment	106	28	2
Els recursos personals, materials i pressupostaris disponibles	106	28	2
Incentius i penalitzacions	48	77	11
Aspectes relacionals amb el departament	90	38	8
Mesures de revisió	88	37	11
Altres (vegeu especificació)	23	25	88

### Especificació d'altres (23 casos)

1. Estructura i governança; 2. Activitat científica; 3. tractament dels excedents pressupostaris; 4. política de personal; 5. Imatge; 6. Relacions amb les universitats; 7. Comissió de Seguiment; 8. Avaluació externa del centre.
Activitats del centre
Al ser una activitat amb finançament parcial de l'usuari, la dinàmica d'aquestes relacions.
Anàlisi de la conveniència del contracte programa en l'entorn al qual serveix i definició d'estratègies.
Aspectes legals aplicables i especificacions de l'activitat
Benchmarking.
Consell de Direcció de l'agència
descripció i inventari principal del centre en el moment de fer el primer contracte programa.
Diagnòstic. Estratègies.
El preu per l'activitat que es compra, el sistema de càlcul de la tarifa, el sistema d'anàlisi de la complexitat de la casuística i el sostre d'activitat. També el preu al que es pagarà l'activitat marginal.
Estratègies de concertació amb el teixit de la professió musical i pedagògic
Gestió del patrimoni arquitectònic i dels treballs de restauració
Informes sobre projectes concrets i fitxes d'activitat d'innovacions en el sector de les TIC i Salut.
Les activitats a desenvolupar per la Fundació i2CAT i la forma de justificació de les mateixes. Les obligacions a realitzar per i2CAT i la subvenció que rebrà l'any en curs i altres obligacions administratives i tècniques
Mecanismes de supervisió de l'entitat per part del DAAM.
Òrgans complementaris: Consell Assessor i Consell de Participació
Plans de formació i desenvolupament
Polítiques estratègiques de tipus institucional
Pressupost
Requeriments en relació a l'assistència, desplegament sistemes informació (HC3), normes LOPD, sistemes de facturació i regularització
resultats
Transferències econòmiques
un consell de seguiment, previ i preparatori de les reunions del Consell d'Administració



Es considera que continguts recollits a l'apartat Altres es poden integrar en algunes de les categories predefinides d'acord amb l'adscripció següent:

Altres		Categories assimilables
Anàlisi de la conveniència del contracte programa en l'entorn al qual serveix i definició d'estratègies.		Concreció de la missió en objectius
Diagnòstic. Estratègies.		
Estratègies de concertació amb el teixit de la professió musical i pedagògic		
Polítiques estratègiques de tipus institucional		
Activitats del centre		Relació de serveis i d'activitats que ha de prestar (cartera de serveis)
Aspectes legals aplicables i especificacions de l'activitat		
Informes sobre projectes concrets i fitxes d'activitat d'innovacions en el sector de les TIC i Salut.		
Al ser una activitat amb finançament parcial de l'usuari, la dinàmica d'aquestes relacions		
Les activitats a desenvolupar per la Fundació i2CAT i la forma de justificació de les mateixes. Les obligacions a realitzar per i2CAT i la subvenció que rebrà l'any en curs i altres obligacions administratives i tècniques		
Resultats		Els resultats a obtenir
Benchmarking		Indicadors i mesures de seguiment
El preu per l'activitat que es compra, el sistema de càlcul de la tarifa, el sistema d'anàlisi de la complexitat de la casuística i el sostre d'activitat. També el preu al que es pagarà l'activitat marginal.		Els recursos personals, materials i pressupostaris disponibles
Plans de formació i desenvolupament		
Pressupost		
Transferències econòmiques		
Descripció i inventari principal del centre en el moment de fer el primer contracte programa.		
Gestió del patrimoni arquitectònic i dels treballs de restauració		
Mecanismes de supervisió de l'entitat per part del DAAM		Aspectes relacionals amb el departament
Consell de Direcció de l'agència		
Òrgans complementaris: Consell Assessor i Consell de Participació		
Un consell de seguiment, previ i preparatori de les reunions del Consell d'Administració		
Requeriments en relació a l'assistència, desplegament sistemes informació (HC3), normes LOPD, sistemes de facturació i regularització	Requeriments en relació a l'assistència	Relació de serveis i d'activitats que ha de prestar (cartera de serveis)
	Desplegament sistemes informació (HC3), normes LOPD, sistemes de facturació i regularització	Aspectes relacionals amb el departament
1. Estructura i governança; 2. Activitat científica; 3. tractament dels excedents pressupostaris; 4. política de personal; 5. Imatge; 6. Relacions amb les universitats; 7. Comissió de Seguiment; 8. Avaluació externa del centre.	1. Estructura i governança	Aspectes relacionals amb el departament
	2. Activitat científica	Relació de serveis i d'activitats que ha de prestar (cartera de serveis)
	3. tractament dels excedents pressupostaris	Els recursos personals, materials i pressupostaris disponibles
	4. política de personal	
	5. Imatge	Aspectes relacionals amb el departament
	6. Relacions amb les universitats	
	7. Comissió de Seguiment	
	8. Avaluació externa del centre	Mesures de revisió





En conseqüència, la taula d'aspectes continguts en els instruments de concertació s'ha reelaborat de la manera següent:

<b>Aspectes</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS</b>
Concreció de la missió en objectius	123	16	1
Relació de serveis i d'activitats que ha de prestar (cartera de serveis)	123	18	3
Els resultats a obtenir	109	25	3
Indicadors i mesures de seguiment	107	28	2
Els recursos personals, materials i pressupostaris disponibles	113	28	2
Incentius i penalitzacions	48	77	11
Aspectes relacionals amb el departament	99	38	8
Mesures de revisió	89	37	11





### Annex 3. Reelaboració de la taula corresponent als continguts de la modificació dels instruments de concertació d'objectius i resultats

#### Taula incial

Continguts de la modificació	Modificació?	
	SI	NO
Els objectius	44	30
Els indicadors	40	34
Els termes de la relació amb el departament	30	44
Altres (vegeu especificació)	14	0
Total	128	108

#### Especificació dels altres:

Individualització dels objectius
Composició dels òrgans de govern, ampliació de l'àmbit d'actuació, figura del Contracte-Programa
Canvi de direcció de l'entitat
Finançament Política RRHH
sistema de compra
el finançament associat
el sistema de càlcul de preus i l'establiment de un sistema de casuística relativa amb els altres hospitals
Assignació pressupostària
Financers
a nivell pressupostari
configuració econòmica
el volum d'activitat concertada i noves línies d'activitat
accions concretes a desenvolupar
Actualització d'actuacions a executar

#### Reelaboració

##### Es creen dues categories: Aspectes econòmics i Activitat

Individualització dels objectius	Els objectius
Composició dels òrgans de govern, ampliació de l'àmbit d'actuació, figura del Contracte-Programa	Els termes de la relació amb el departament
Canvi de direcció de l'entitat	
Finançament Política RRHH	Aspectes econòmics
sistema de compra	
el finançament associat	
el sistema de càlcul de preus i l'establiment de un sistema de casuística relativa amb els altres hospitals	
Assignació pressupostària	
Financers	
a nivell pressupostari	
configuració econòmica	
el volum d'activitat concertada i noves línies d'activitat	
accions concretes a desenvolupar	
Actualització d'actuacions a executar	



Reelaboració de la taula (només es consideren els casos afirmatius)

<b>Continguts de la modificació</b>	
Els objectius	45
Els indicadors	40
Els termes de la relació amb el departament	32
Els aspectes econòmics	8
L'activitat	3
Total	128



## Annex 4

### Cinc elements o factors crítics a tenir en compte en un relació eficaç entre l'entitat i el departament d'adscripció per ordre d'importància

	<b>FACTOR 1</b>
1	Que la relació no sigui intervencionista.
2	compartir i consensuar els objectius
3	confiança
4	Aclarir el grau d'autonomia en temes de personal
5	Diàleg
6	Contracte programa o una altra eina de relació
7	Actualització permanent d'objectius (Introduint-los en les noves propostes de Contracte Programa)
8	Planificació
9	Alineació de línies estratègiques
10	<b>PARTICIPACIÓ DIRECTA DEL SECTOR A L'ÒRGAN DE GOVERN</b>
11	Disposar d'una planificació estratègica alineada
12	Manca de comunicació
13	Relació de confiança
14	criteri a l'hora d'aplicar retallades
15	La confiança en els càrrecs directius
16	Delegació territorial de les funcions del departament
17	Els Objectius estratègics del mandat
18	Suport jurídic
19	financiación basada en objetivos claros y en su evaluación y no en simplemente, la del ejercicio anterior mas meno ajustes coyunturales
20	<b>COMUNICACIÓ</b>
21	Mantenir un clima de confiança i de cooperació mutus
22	Interlocució constant
23	<b>INFORMACIÓ</b>
24	Establecer directrices claras sobre nuestra dependencia con el departamento de adscripcion y/o con el resto de los departamentos
25	Objectius clars (estratègics i operatius)
26	Definició estable de la interlocució amb els diferents nivells (estratègic, jurídic, econòmic) entre l'entitat i el departament d'adscripció i d'altres departaments o entitats supervisores (Economia, Intervenció, Sindicatura de Comptes)
27	Respecte institucional mutu
28	Tenir relació directa amb el departament d'adscripció per dialogar permanentment
29	<b>DISPOSAR D'UN MARC PRESSUPOSTARI ESTABLE</b>
30	confiança política
31	Determinar clarament les funcions
32	contracte programa
33	confiança
34	Contracte i objectius clars
35	definició dels objectius estratègics
36	<b>ENTENDRE EL SEU POSICIONAMENT EN EL MERCAT</b>
37	Confiança
38	Disposició d'interlocutors per cadascun dels temes a tractar



39	Formar part del projecte
40	separació clara de funcions
41	Pendent de determinar ja que es tracta d'una entitat en desenvolupament
42	Necessitat d'un Contracte-Programa plurianual
43	Disponibilitat de recursos
44	Treballar el dia
45	Rendiment de comptes
46	Coherència entre els objectius estratègics del departament i la operativa de la entitat
47	rebre les línies estratègiques
48	El Departament forma part del màxim òrgan de govern del centre que és el Consell de Direcció
49	tenir clares les relacions formals
50	Consens dels criteris de valoració tant de resultats com d'organització, estratègia, etc...
51	Comunicació
52	Organigrama correcte
53	AUTONOMIA
54	Formalitzar els objectius anuals de forma específica.
55	comunicació
56	Comunicació / informació
57	correlació de les necessitats de tresoreria
58	Existència d'un contracte programa
59	Estabilitat en la política científica de la DGR
60	TRANSPARENCIA
61	Facilitat de contacte
62	Bona descripció funcional
63	La necessitat d'agilitar la definició de criteris vinculats als objectius departaments
64	contractació de serveis
65	pla estratègic
66	Participació en els consells del Departament
67	Transparència
68	Implicació del Conseller directament com a President del Consell d'Administració
69	ns/nc
70	confiança
71	El retard en l'abonament de les aportacions ICASS en nom dels usuaris amb plaça col·laboradora.
72	Descentralització territorial de la decisió a la Regió Sanitària. Es un agent facilitador imprescindible.
73	Identitat: característiques del centre
74	Definició dels Objectius estratègics i l'àmbit de col·laboració
75	L'existència de instrument de contractació serio i estable
76	PRESSUPOST
77	Delegació de la pressa de decisions
78	NC
79	Claredat en les directrius marcades pel departament a l'Entitat
80	CONEIXEMENT LEGISLACIÓ
81	Donar servei de qualitat
82	INTERLOCUCIÓ DIRECTA
83	Bona comunicació entre les dues entitats i les dues parts han d'entendre els problemes de l'altra.



84	Resultat econòmic
85	Periodicitat i facilitat de convocatòria màxims òrgans de decisió de l'entitat
86	Autonomia de gestió de la entitat
87	Estratègia
88	OBJECTIUS ESTRATEGICS
89	Pressupost
90	la burocràcia administrativa
91	Comunicació
92	confiança
93	Respecte institucional mutu
94	confiança en les entitats
95	Acord estratègic sobre les funcions i objectius de la entitat
96	Definició d'objectius estratègics vinculats amb indicadors de compliment
97	coherència entre els programes assistencials del departament i els projectes de recerca
98	Les dotacions pressupostaries que financen l'entitat es fixen unilateralment per part del Departament. Caldria millorar la concertació pressupostaria en un marc plurianual mitjançant instruments adients (contracte programa,...). Això permetria millorar l
99	Consideració quant a les particularitats - característiques, activitats i funcionament - de l'entitat en relació a d'altres dins l'administració
100	seguiment econòmic (pressupost,tresoreria...)
101	Una bona coordinació i capacitat de conèixer, de primera ma, les directrius del Departament
102	IMPLICACIÓ DELS REPRESENTANTS DE LA GENERALITAT DINS DE LA JUNTA DE GOVERN DEL CONSORCI
103	Assegurar el finançament estructural de l'entitat.
104	l'autonomia en la gestió per part de l'entitat
105	Desenvolupament de la Llei de creació del Centre de la Propietat Forestal de l'any 1999
106	Identificació d'objectius del Departament i alineació amb l'activitat de la societat
107	Autonomia operativa
108	Definició d'objectius estratègics en el sector i trasllat a l'entitat
109	Transparència
110	confiança
111	Fluïdesa en la comunicació
112	Capacitat de resposta ràpida per part del Departament a les necessitats urgents i canviants d'una entitat pública.
113	Fluïdesa en la relació
114	Objectius comuns
115	Relacions fluides entre els responsables.
116	claredat vers objectius
117	Per poder portar a terme el pla de treball aprovat s'ha de poder comptar amb els recursos pactats.
118	Definició clara i concisa dels objectius estratègics i operatius a través dels plans de salut i els seus desenvolupaments sectorials
119	Definir estratègies a llarg termini
120	Definició d'objectius
121	Confiança
122	Definició d'objectius clara
123	Manteniment i continuïtat del Contracte Programa
124	Diàleg
125	ns/nc



126	Confiança
127	Colideratge
128	PUNTUALITAT EN LA INFORMACIO
129	Model de relació basat en el contracte de serveis
130	És una Fundació que no rep cap subvenció ni aportació pública
131	Seguiment acurat del Contracte Programa
132	Contracte Programa
133	Planificació estratègica, determinació d'objectius i recursos i establiment d'indicadors.
134	COMUNICACION
135	finançament
136	Pressupost
137	Autonomia per fixar els objectius
138	Equilibri pressupostari
139	Fluïdesa en la comunicació
140	Definició del pressupost
141	comunicació
142	Autonomia de gestió
143	Sistematització de la innovació i la seva integració en la relació
144	coneixement dels objectius estratègics del departament d'adscripció
145	PARTICIPACIÓ DELS DEPARTAMENTS EN ELS ORGANS DE GOVERN DE LA FUNDACIÓ
146	Definició estratègica i objectius
147	Compartir objectius i prioritats
148	Compartir estratègia i objectius globals
149	Interlocució definida
150	Reunions periòdiques i sistematitzades entre secretari general d'entitat i departament
151	Bona comunicació
152	Presidència del Patronat
153	Claredat en la definició d'objectius
154	CONSENSUAR MOLTA DE LA FEINA A FER
155	Compliment de pressupostos
156	COMPARTIMENT DE VALORS
157	Manteniment d'una comunicació fluïda mitjançant reunions periòdiques
158	constatació de confiança mútua
159	Definir els objectius anuals
160	Confiança
161	Bon lideratge entre els alts càrrecs de representació i govern
162	definició objectius estratègics per desenvolupar activitat amb visió internacional
163	Transparència
164	Lleialtat Institucional
165	Rapidesa de resposta a les necessitats de prendre decisions (ja que treballem amb empreses privades)
166	Manca un contracte marc suficient
167	Relació i informació fluida entre departament i òrgan de govern i executiu

## FACTOR 2

168	Gestió per objectius.
169	professionalitat i confiança en la gestió





170	transparència
171	Complicitat
172	Definició d'objectius
173	Comunicació àgil
174	Estratègies
175	Coneixement de les actuacions de l'entitat
176	ACREDITACIONS INTERNACIONALS DE QUALITAT DE L'ENTITAT I PRESTIGI I RECONeixEMENT ASSOLIT DURANT ELS 12 ANYS DE FUNCIONAMENT
177	Disposar d'instruments de seguiment i de rendició de comptes
178	Definició de estratègies
179	Poder establir objectius de forma consensuada
180	criteri a l'hora d'atribuir despeses a compartir amb d'altres entitats
181	La fluïdesa de la informació
182	Gestió autònoma i àgil del pressupost assignat
183	Els Programes d'actuació
184	Compartit objectius estratègics
185	establecimiento de standares objetivos de comparación entre entidades del mismo sector y actividad
186	RELACIONS PERSONALS
187	Compartir la informació de forma eficient en ambdues direccions
188	Assessorament en qüestions clau
189	COORDINACIÓ
190	Consensuar con el resto de los departamentos de la Generalitat los indicadores necesarios para poder centralizarlos en un único departamento de forma que los criterios sean homogéneos
191	Sistema d'indicadors i seguiment
192	Establir les àrees de dependència i d'autonomia en les decisions
193	Coneixement profund de la missió i l'activitat de l'entitat
194	Conèixer les futures previsions d'aportació de fons del departament
195	DISPOSAR D'UN MARC LEGAL ESTABLE (DECRETS I ORDRES)
196	confiança professional
197	Disposar de criteris únics i objectius
198	complicitat
199	implicació mútua
200	Confiança
201	definició de l'avaluació
202	ENTENDRE LES CAPACITATS DE TALENT I RECURSOS QUE NECESSITA
203	Transparència
204	Facilitar la tramitació de documentació administrativa que cada cop s'ha tornat més barroca
205	confiança mútua
206	Priorització en les inversions de reposició
207	Determinació estratègica
208	Coordinació - aprofitament de serveis - comuns.
209	Transparència
210	Definició d'objectius realistes
211	Quina és la projecció futura que s'espera
212	El contracte programa és una eina bàsica pel compliment dels objectius fixats entre el Departament i el centre i l'avaluació dels resultats



213	tenir un interlocutor assignat
214	Independència i flexibilitat al centre en la manera d'actuar per a la cerca del millor camí que li porti a complir els seus objectius.
215	Honestedat
216	Maximització de recursos
217	COMPRENSIÓ DE L'ACTIVITAT EXERCIDA
218	Establir compensacions variables en funció dels objectius assolits.
219	ajuda en contactes amb l'administració de l'estat
220	Recolzament
221	recolzament jurídic i establiment de criteris clars pel compliment de nous decrets i normatives
222	Relacions periòdiques i fluides
223	Estabilitat del marc legislatiu
224	DELEGACIÓ
225	Velocitat de resposta
226	Descripció d'objectius generals
227	la necessitat de disposar l'assignació econòmica de les entitats proveïdores amb temps suficient per negociar amb les mateixes
228	inversions
229	pressupost
230	Reunions periòdiques amb el SG
231	Reconeixement
232	Coordinació permanent amb el conjunt de Direccions Generals
233	ns/nc
234	transparència
235	Relació sovint i tutela periòdica en el temps
236	Continuïtat del projecte
237	Que el Departament disposi de una planificació explícita de fites de salut i de reordenació de serveis.
238	INVERSIONS
239	Autonomia de gestió
240	NC
241	Assignació d'objectius a l'Entitat assolibles i proporcionats al seu potencial real
242	CONEXIEMENT PROCEDIMENTS ADMINISTRATIUS
243	Compliment de pressupostos
244	RESPOSTES RAPIDES
245	S'ha de visualitzar que l'entitat forma part de la política del departament i l'entitat han ha d'estar convençuda
246	Transparència
247	Definició clara dels objectius de l'entitat per al sector públic
248	Cartera de serveis
249	TRANSPARENCIA EN LES RELACIONS
250	Política retributiva
251	cultura de gestió
252	Coordinació
253	sistemes d'informació
254	Comunicació fluida
255	autonomia de gestió
256	Compliment dels compromisos per part del Departament



257	Relació definida a través contracte programa
258	coherència entre les polítiques docents del departament i la adscripció de MIR's
259	Concertació dels objectius institucionals de l'entitat en termes dels serveis que s'han de produir i del seu nivell de prestació i qualitat, i equilibrar aquests objectius amb les dotacions pressupostàries necessàries per a assolir-los
260	Assignació i distribució de recursos econòmics
261	planificació territorial (desenvolupament urbanístic,previsions noves fonts d'aigua...)
262	Comptar amb el suport del Departament en el desplegament de les innovacions en TIC en els proveïdors de serveis
263	COMPROMÍS DEL DEPARTAMENT EN L'APORTACIÓ DE RECURSOS ECONÒMICSQUE FIGUREN ALS PRESSUPOSTOS APROVATS
264	agilitat i flexibilitat administrativa en la contractació
265	Flexibilitat
266	Comprensió del Departament del caràcter mercantil de l'entitat i dificultat d'assimilació a altres figures més "públiques"
267	Confiança
268	autonomia organitzativa
269	Confiança mútua
270	Suport jurídic en aquells aspectes que depassin les capacitats de l'ICAEN.
271	Agilitat en la presa de decisions
272	Recursos disponibles
273	Delimitació clara de competències i funcions.
274	confiança
275	Ser informats exclusivament de les qüestions que ens afecten i no rebre informació indiscriminada. La informació s'hauria de rebre amb l'antelació suficient.
276	Sistemes d'assignació de recursos econòmics en base territorial transparent
277	Coordinació estable
278	Finançament de l'entitat
279	Comunicació
280	Màxima autonomia
281	Autonomia de gestió
282	Transparència
283	ns/nc
284	Cogestió
285	FLEXIBILITAT EN LA PRESA DE DECISIONS
286	Permetre l'autonomia de gestió amb els requeriments explícits per gaudir-ne
287	Pertany al sector públic
288	Claredat presa de decisions: criteris clars
289	Pressupost
290	Execució anual. Avaluació per objectius i indicadors.
291	COMPRESION
292	suport tècnic
293	Selecció de personal
294	Independència tècnica en la presa de decisions
295	Realitzar l'activitat contractada
296	Confiança mútua
297	Redacció de convenis, contractes i ordres de subvencions (Servei jurídic)
298	coordinació



299	Col·laboració administrativa
300	Gestió de la relació com un treball en xarxa
301	compatibilitat d'objectius
302	SEGUIMENT I RENDIMENT DE COMPTES DAVANT DELS DIFERENTS ORGANISMES DE LA GENERALITAT
303	Dependència jeràrquica clara i persona responsable estable i definida
304	Comunicació fluida
305	Dependència jeràrquica clara i amb un responsable directe
306	Comunicació fluida
307	Línia directa director general amb membres de la direcció del departament
308	Pla Estratègic
309	Promoció del desenvolupament de la entitat a nivell de Govern
310	El pressupost
311	PRESSUPOST
312	Compliment de terminis
313	CONEIXEMENT MUTU
314	Elaboració d'un pla estratègic consensuat
315	transparència (dades, objectius, criteris,...)
316	Establir Compensacions variables
317	independència
318	Confiança en la presa de decisions en el govern, direcció i gestió de l'activitat
319	Confiança
320	Intercanvi fluït d'Informació
321	Flexibilitat per trobar sistemes i procediments innovadors per a permetre el funcionament
322	lentitud en la presa de decisions que involucra els Departaments
323	Rigor i transparència en el que es demana a l'entitat

### FACTOR 3

324	Integració en les xarxes d'informació formal del departament
325	transparència i intercanvi d'informació
326	capacitat de reacció
327	No canviar estratègia/missió
328	Definició de processos
329	Programació i temporització de demandes de serveis específics
330	Autonomia de gestió
331	Resposta a problemes del departament
332	AGILITAT PER ADAPTAR-SE A LA REALITAT CANVIANT D'UN SECTOR DINÀMIC, ESTRATÈGIC I EN CREIXEMENT CONSTANT
333	Disposar de canals de comunicació per àmbits d'activitat (gestió econòmica, gestió de personal, difusió, suport logístic, etc.)
334	Garantir la contractació en funció de la capacitat màxima instal·lada
335	agilització de la presa de decisions en relació a aspectes de personal q afecten a les entitats
336	Els instruments de planificació i seguiment
337	Seguiment proper dels serveis
338	Els PAIF (Costos, Inversions, Finançament)
339	Suport tecnològic
340	PROFESSIONALITAT
341	Programar de manera adequada els esdeveniments, les tasques i les reunions



342	Suport davant altres organismes públics
343	OBJECTIUS
344	En la misma linea que el departamento de adscripcion tenga potestad para gestionar los presupuestos y pagos a mi entidad
345	Autonomia de gestió
346	Promoció de la coordinació estable amb altres entitats del sector, tant en entorns de gestió com de la pròpia activitat
347	Comunicació fluida a tots els nivells jeràrquics. Reunions de coordinació
348	Bona comunicació i intercanvi d'informació constant
349	previsió
350	finançament
351	Transparència
352	metodologia de treball
353	EQUIPARAR LES CONDICIONS RETRIBUTIVES AMB LES DEL MERCAT
354	Cooperació
355	Establir un clima de confiança i de col·laboració mútua
356	seguiment i avaluació
357	Quadre de comandament per al seguiment d'objectius
358	Enfortit vincles
359	Confiança
360	Relació de confiança mútua
361	Objectius estratègics a llarg, mig i curt termini
362	El Departament disposa d'una institució (CERCA) que segueix la marxa del centre en l'àmbit de la recerca i vetlla perquè aquest mantingui els nivells d'excel·lència previstos
363	Manteniment del pressupost del centre de recerca
364	Compartir tota la informació
365	Establir el nivell suport institucional per situacions excepcionals.
366	avaluació del centre
367	Existència d'un Contracte-Programa i un pla estratègic
368	CONTROL
369	Establiment de formats o models per enviament dades
370	Descripció d'objectius específics
371	Instrumentes d'avaluació i de transparència potents
372	endeutament
373	ordenació del sector:paper de CERCA
374	Establiment d'objectius i recursos necessaris per al seu compliment
375	Tracte objectiu
376	Respectar la Missió de la entitat i no instrumentalitzar-la per altres objectius
377	ns/nc
378	alineació de continguts
379	Suport i corresponsabilització dels problemes dels proveïdors per part de la Regió
380	Relació amb el context extern (escoles, professió)
381	Que el departament vetlli per l'autonomia de gestió de les entitats
382	ADMINISTRACIO
383	Reconeixement d'Entitat Essencial pel ciutadà
384	NC



385	Garantia de suport per part del Departament
386	RELACIÓ ENTRE LES PERSONES DEL DEPARTAMENT I L'ENTITAT
387	Compliment de terminis
388	REDUCCIÓ TRAMITS ADMINISTRATIUS
389	Hi ha d'haver unes reunions periòdiques entre les dues parts.
390	Assoliment dels objectius assistencials
391	Sistema de contraprestació econòmica clar, unívoc i transparent
392	finançament
393	PRESSUPOST
394	Tresoreria
395	Presca de decisions
396	comunicació àgil
397	Solidaritat mútua, és a dir, unitat d'actuació
398	diferenciació clara entre governança i gestió
399	Compliment dels compromisos més enllà dels cavis de majories parlamentàries i composició del govern
400	coherència entre els programes assistencials i els projectes d'innovació
401	Delimitació de les capacitats de gestió pròpia de l'entitat. Aquesta no és una àrea més del Departament, ni tant sols un organisme autònom d'aquest. La superestructura del Departament no aplica a la gestió de l'entitat que disposa d'Assessoria, Intervenció
402	Configuració i necessitats de plantilla.
403	Anàlisi de criticista instal·lacions (pla d'emergència )
404	Es crític conèixer els recursos a dedicar a determinats projectes d'abast estratègic en telecomunicacions i aplicacions
405	Gestió per objectius
406	Autonomia
407	objectius operatius
408	Rigor
409	Suport en la utilització de les tecnologies de la informació en el marc de les aplicacions desenvolupades per la GDC.
410	Professionalitat
411	Procediments àgils i flexibles
412	Existència de circuits d'actuació davant de temes que s'han de gestionar conjuntament.
413	transparència
414	Poder parlar directament amb la persona responsable de cada àrea de gestió.
415	Sistema de contractació i pagament objectivable transparent i homogeni
416	Relacions de confiança
417	Agilitat de la informació
418	Rendiment de comptes exigent
419	Transversalitat amb tots els potencials usuaris dels serveis
420	Objectivitat
421	ns/nc
422	Acord polític tècnic, pacte
423	SEGUIMENT PER PART DEL DEPARTAMENT
424	Orientació a resultats
425	la 1 i la 2 fan que sigui atípica com a entitat del sector públic
426	Calendaris definits
427	Consell de Direcció



428	Empowerment des de Patrons (departament) envers direcció de l'entitat.
429	BUENA VOLUNTAD
430	suport logístic
431	Modificació de l'estructura orgànica
432	Finançament suficient
433	Llistes d'espera
434	Rigor
435	Recursos humans
436	suport institucional
437	Seguiment de resultats i no de processos
438	Finançament i la seva periodització
439	comunicació efectiva
440	COMUNICACIÓ FLUIDA AMB TÈCNICS DELS DEPARTAMENTS DE SALUT I ECONOMIA I CONEIXEMENT
441	Canals de comunicació estables i programats
442	Coneixement dels procediments de les organitzacions
443	Mecanismes de comunicació i presa de decisions estables i programats
444	Definició clara de circuits i processos
445	Comunicació directa entre caps de servei de l'entitat i els seus homòlegs del departament (treball en equip-xarxa)
446	Contracte programa
447	Promoció i assoliment de convenis amb altres organismes
448	Flux de tresoreria
449	NO DEPENDRE DE LA FUNCIO PUBLICA
450	Qualitat del servei
451	CONFIANÇA
452	manteniment dels compromisos acordats
453	Establir el nivell de suport institucional en casos excepcionals.
454	Comunicació fluïda
455	Confiança en la gestió del pressupost
456	Participació
457	Posada en comú d'estratègies
458	Direcció estratègica poc definida
459	informació de resultats objectiva i comparada

#### **FACTOR 4**

460	contacte personal periòdic
461	Tenir les idees clares i la seva aplicació
462	Claredat de competències
463	Agilitat en els procediments
464	Descentralització
465	Estalvi econòmic
466	CONEIXEMENT TÈCNIC I EXPERIÈNCIA D'UN SECTOR ALTAMENT ESPECÍFIC I ESTRATÈGIC EN LA NOVA PAC
467	Disposar d'instruments de coordinació (reunions periòdiques presencials o virtuals, intranets, etc.)
468	Avaluació per resultats
469	La comunicació externa
470	Gestió eficient dels recursos i dels centres



471	La política de comunicació
472	Política de personal
473	Consensuar les estratègies i les decisions mestres de l'entitat
474	EFICIENCIA
475	Que apoyen y se avancen en todos los cambios legales que afectan a las entidades asesorando en la implantacion de los mismos
476	Capacitat de comunicació continuada
477	Escenaris de concertació a més llarg termini
478	rendiment de compte
479	Rendiment de comptes
480	transparència
481	EN LA MESURA QUE S'OPERI EN EL MERCAT PRIVAT I ES SIGUI AUTOSUFICIENT EN QUANT A RECURSOS, NO APLICAR BUROCRACIA I RIGIDESA LIGADA A QUI ES FINANÇAT PEL PRESUPOST
482	Agilitat
483	Fixa periòdicament reunions de seguiment
484	incentius clars
485	Avaluació
486	Bàsicament saber el "què" per a poder fer el "com"
487	La personalitat jurídica pròpia del centre li permet una agilitat i capacitat de resposta als seus objectius fundacionals que no serien possible en una estructura administrativa més complexa
488	Escoltar la opinió de l'usuari final del servei
489	Suport Institucional en la projecció exterior
490	mecanismes de coordinació àgils
491	Definició d'un model de governança amb participació ciutadana
492	aliances
493	Confiança
494	ns/nc
495	Projectes oberts on l'entitat proveïdora puguin aportar línies de millora i la seva experiència
496	control de qualitat
497	Que existeixi una comunicació fluida amb els òrgans territorials del Departament
498	CIRCUITS
499	Agilitat de compres / contractació
500	NC
501	Consideració de l'Entitat per part dels òrgans del Departament com una part de la Institució
502	EL COLOR POLÍTIC DEL DEPARTAMENT I L'ENTITAT
503	Guanyar la confiança dels Departaments
504	NS/NC
505	El Departament ha de fer participar l'entitat en l'elaboració i seguiment del pla estratègic
506	Transparència i rendiment de comptes de l'entitat
507	política recursos humans
508	INDICADORS
509	Control pressupostari-Intervenció
510	establiment d'objectius anuals
511	Confiança en la iniciativa privada i en la competència tècnica de l'entitat
512	tenir clars els objectius estratègics el més aviat possible
513	Disponibilitat del President de l'entitat -normalment membre del Departament-. Serveix de poc un president que no





	té temps per a l'entitat.
514	Superació d'eventuals desconfiances. L'equilibri transparència-confiança és imprescindible per a una relació eficaç i que no desgasti l'organització de l'entitat.
515	Participar en les orientacions de Programes i Plans de prevenció i assistència en ordre a incorporar innovació i eficiència
516	Polivalència
517	Efectivitat
518	flexibilitat econòmica
519	Transparència
520	Suport en el desenvolupament dels procediments pressupostaris flexibles necessaris pel funcionament de l'entitat.
521	Transparència
522	eficàcia
523	Definició clara de l'àmbit de competències, en especial afectació dels requeriments legals i grau d'autonomia per a la gestió disponible
524	Simplificació dels processos relacionals
525	Coordinació amb altres departaments de la Generalitat
526	Rigor
527	ns/nc
528	Actuació conjunta i consensuada davant el sector
529	Els ingressos entren tots en el quart trimestre de l'any
530	Reunions executives
531	comunicació
532	Suport polític i departamental als objectius i actuacions
533	Rendiment de comptes detallat de les despeses de personal i corrents
534	Qualitat assistencial
535	Transparència
536	Definició d'objectius
537	Recolzament jurídic i en aspectes que no es poden atendre des d'un centre petit i amb pocs recursos no finalistes
538	Identificació de les noves necessitats
539	coordinació amb les relacions interdepartamentals
540	<b>PARTICIPACIÓ EN EL COMITÉ D'ASSESSORAMENT D'INSTITUCIONS DE RECERCA EN L'ÀMBIT DE LA SAUT</b>
541	Assessorament i suport jurídic, administratiu i tècnic
542	Suport jurídic, administratiu i tècnic
543	Marges temporals raonables per a reacció, actuació i entrega d'informació
544	Flexibilitat en la determinació d'objectius i projectes des de l'entitat
545	Establiment d'objectius/indicadors
546	Seguiment pressupostari
547	Elaboració de normativa
548	<b>PARTICIPAR ACTIVAMENT AMB LES POLITIQUES DEL DEPARTAMENT</b>
549	<b>TRANSPARÈNCIA</b>
550	objectivitat en el tracte
551	Bona coordinació. Comunicació fluida
552	Qualitat tècnica
553	Persones de contacte ben definides
554	composició complexa dels òrgans de governança



FACTOR 5

555	rendiment de comptes anual
556	Disponibilitat de modificació, adaptació a possibles imprevistos
557	Bona comunicació
558	Eficiència
559	Document escrit de concertació/relació
560	EFICIÈNCIA EN EL DESENVOLUPAMENT DELS SERVEIS ALS CLIENTS
561	Capacitat d'actuació conjunta davant d'imprevistos, nous reptes, etc.
562	Control per auditors, no per interventors
563	L'agilitat en la resolució de problemes quan es requereix acció conjunta de l'entitat i el Departament
564	Coordinació permanent amb l'administració local
565	La política de recursos humans
566	PRESSUPOST
567	Creacion de comisiones con las entidades de investigación para revisar conjuntamente areas de mejora
568	eficàcia i eficiència
569	claredat
570	Disposar de informació de les línies estratègiques del departament que poden afectar a la nostra entitat
571	L'avaluació externa del centre per part d'una comissió d'especialistes permeten una anàlisi objectiva del rendiment del centre
572	Flexibilitat
573	Interlocutors estables en el departament en la gestió tècnica
574	treball en equip
575	Resultats
576	ns/nc
577	Participació en l'elaboració del Pla de Salut de la Regió .
578	Finançament
579	Que el Departaments afavoreixi mitjançant els instruments de compra les sinergies necessàries amb altres centres
580	ns
581	Estar basat en un model mercantil de S.A.
582	NC
583	NS/NC
584	S'ha d'establir un contracte programa o equivalent
585	Polítiques explícites del Departament
586	sistema seguiment
587	COORDINACIO ENTRE ELS DIVERSOS ORGANS DEL DEPARTAMENT QUE INTERVENEN EN LA NOSTRE ACTIVITAT
588	Politiques de qualitat
589	visió comuna
590	Relació basada en la confiança i no en la fiscalització
591	poder pactar i definir les estratègies territorials a seguir
592	Sistema d'indicadors de rendiment de l'entitat.
593	Promoure models d'avaluació i retribució de projectes innovadors en la cartera pública de servis
594	Implicació i cohesió interna
595	transparència i accountability
596	Rapidesa
597	Flexibilitat en els procediments de contractació de serveis i de personal, sempre en el marc establert pel Govern.



598	Coordinació eficient, interlocució àgil i resolutiva, informació puntual i a temps.
599	Transparència
600	Coordinació i seguiment
601	Implicació
602	ns/nc
603	Distribució equitativa de tasques i recursos i identificació de circuits repetitius
604	De vegades es fa difícil trobar l'encaix per complir la normativa del sector públic donada la seva particularitat
605	difusió i propaganda
606	NS/NC
607	Coordinació amb el departament
608	Coordinació amb la resta de proveïdors del territori
609	Rapidesa
610	Anàlisi de l'acompliment dels objectius
611	Mesura en la sol·licitud de tota mena d'informes
612	Equilibri entre la "raó administrativa" i la imaginació creativa
613	agilitat en la demanda de la informació i en el seu contingut
614	Coordinació en emergències i incidències
615	Coordinació en emergències
616	Compliment dels compromisos econòmics
617	Participació en esdeveniments de l'entitat per alts càrrecs del departament
618	Comunicació
619	Resolucions dels procediments administratius
620	ALTRES
621	DIÀLEG
622	acceptació del principi de subsidiarietat i descentralització
623	Responsabilitat compartida
624	Qualitat humana





## Annex 5. Especificació d'altres documents de planificació, seguiment i avaluació de què disposen les entitats i recategorització.

### Especificació d'altres documents

actes de reunions de comitès de recerca; docència i innovació.
Auditoria dels comptes
Auditories execució projectes entitat (inversió, competitiu de recerca, transferència de tecnologia, ...). Auditoria Comptes Anuals.
Auditories financeres, informes de control econòmic de la intervenció adjunta per a la seguretat social, seguiment periòdic de Sindicatura de comptes. Benchmarking (central de balanços, indicadors d'activitat i qualitatiu...).
Avaluació rendiment xarxa, memòria de responsabilitat social corporativa
Certificació de Bones pràctiques de laboratori i acreditació ENAC per tècniques de diagnòstic
Comité assessor, Comité executiu, patronat, Comité estratègic departament
Consultoria externa d'eficiència i dimensió de recursos
Contracte programa
Els controls que gestiona la coordinació d'ALUMNI
Enquestes, etc.
Estudi d'impacte econòmic en el sector cultural.
Avaluació i seguiment per part de la fundació Grifols la Dra Victòria Camps i Guillem Lopez Casasnovas pel que fa referència a una organització privada dins d'una organització pública, és a dir tota les activitats assistencials, facturacions
Informe de seguiment mensual
Informes de seguiment de la utilització dels nostres productes i serveis (Plataforma Internet, descarregues d'arxius de cartografia, etc...)
informes fets pels serveis
LA FUNDACIÓ ESTÀ INMERSA EN EL PROCÉS D'ACREDITACIÓ, I COMPLEIX ELS REQUISITS PER A PODER SER AVALUAT COM INSTITUT ACREDITAT QUAN ELS DEPARTAMENTS CONSIDERIN OPORTUNS. EL SEGUIMENT DE LA GUIA D'ACREDITACIÓ I EL SEU ACOMPLIMENT ÉS UNA EINA MOLT COMPLETA DE
La Memòria Anual de Gestió
L'agència elabora cada any un detallat pla d'activitats que és aprovat per el consell de direcció, que és també qui aprova el rendiment de comptes anual, tant econòmic com d'activitats realitzades amb els recursos assignats a l'agència.
L'entitat disposa de un Codi de Bon Govern. En desplegament d'aquest Codi, l'entitat ha creat una comissió d'auditoria i RRHH conformada per 3 membres del Consell rector que revisa els assumptes que l'auditoria externa assenyala, que d'intervenció recomanen
Memòria anual, si es pot considerar un document de seguiment
Missió-Visió-Valors, Polítiques als grups d'interés, Codi ètic, Codi de bon govern, documents de normes generals de funcionament del centre
PLA DE PRODUCTIVITATS EN DESPESAS GENERALS. PLA DE FORMACIÓ. PLA DE MILLORA CONTINUA. ENTREVISTES ANUALS DE CARRERA PERSONAL.
plans de millora qualitat, procediments, memòries, actes, ...
plans i auditories comptables. Comité científic extern assessor i avaluador. comité empresarial assessor
pressupost
Pressupost i Control Pressupostari
PROGAMA DE SEGUIMENT PEL GOVERN D'EEUU
programa de docència MIR
PROJECE MARC PER LA RECUPERACIÓ MEDIAMBIENTAL DE L'ESPAI FLUVIAL DEL LLOBREGAT A LA COMARCA DEL BAIX LLOBREGAT
NC (4)
Les preguntes són massa radicals (si/no), en molts casos disposem de elements dels documents que s'indiquen, si bé no disposem de documents complets



Les categories estandarditzades pretenen recollir de manera sintètica la formalització en documents del cicle de gestió. En general les entitats han fet referència de quins documents disposen i de quins no. Cal tenir en compte el comentari que “Les preguntes són massa radicals (si/no), en molts casos disposem de elements dels documents que s'indiquen, si bé no disposem de documents complerts”. Aquest comentari expressa la variabilitat que pot existir a l'hora d'adscriure un document dins d'una de les categories estandarditzades. Això també explica l'especificació de 30 casos considerats com a Altres.

Respecte d'aquesta categoria, les aportacions d'altres s'han agrupat d'acord amb les categories de documentació estandarditzades. En alguns casos són singulars d'una entitat i en la majoria es tracta de documents propis d'un conjunt rellevant d'entitats o de la totalitat. Tant la seva singularitat molt específica com la generalització impedeixen sumar-les a la taula de categories estandarditzades. S'exceptuen les 4 referències a NC que s'afegeixen a les 137 que ja s'havien expressat com a NC a l'apartat Altres, i que, per tant, passen a ser 141.

Es detecten també altres documents que es podrien haver establert com a categoria específica, tals com els codis ètics o de bon govern.

**Altres singulars**

PROJECE MARC PER LA RECUPERACIÓ MEDIAMBIENTAL DE L'ESPAI FLUVIAL DEL LLOBREGAT A LA COMARCA DEL BAIX LLOBREGAT	Mapa estratègic / Pla estratègic
Avaluació i seguiment per part de la fundació Grifols la Dra Victòria Camps i Guillem Lopez Casasnovas pel que fa referència a una organització privada dins d'una organització pública, és a dir tota les activitats assistencials, facturacions	Pla d'avaluacions dels programes que gestiona
Estudi d'impacte econòmic en el sector cultural.	
Els controls que gestiona la coordinació d'ALUMNI	
PROGAMA DE SEGUIMENT PEL GOVERN D'EEUU	Informes periòdics de seguiment i de resultats
Avaluació rendiment xarxa, memòria de responsabilitat social corporativa	
Certificació de Bones pràctiques de laboratori i acreditació ENAC per tècniques de diagnòstic	
LA FUNDACIÓ ESTÀ INMERSA EN EL PROCÉS D'ACREDITACIÓ, I COMPLEIX ELS REQUISITS PER A PODER SER AVALUAT COM INSTITUT ACREDITAT QUAN ELS DEPARTAMENTS CONSIDERIN OPORTUNS. EL SEGUIMENT DE LA GUIA D'ACREDITACIÓ I EL SEU ACOMPLIMENT ÉS UNA EINA MOLT COMPLETA DE	Auditories de qualitat o avaluacions d'excel·lència en la gestió
L'entitat disposa de un Codi de Bon Govern. En desplegament d'aquest Codi, l'entitat ha creat una comissió d'auditoria i RRHH conformada per 3 membres del Consell rector que revisa els assumptes que l'auditoria externa assenyala, que d'intervenció recomanen	Altres
Codi ètic / Codi de bon govern	

**Altres probablement comuns a un conjunt d'entitats o totes elles**

Missió-Visió-Valors, Polítiques als grups d'interès, documents de normes generals de funcionament del centre	Mapa estratègic / Pla estratègic
Pressupost / Control pressupostari	
Pla d'activitats: L'agència elabora cada any un detallat pla d'activitats que és aprovat per el consell de direcció, que és també qui aprova el rendiment de comptes anual, tant econòmic com d'activitats realitzades amb els recursos assignats a l'agència	
Programa de docència MIR	
Contracte programa	Plans d'actuació a mitjà i curt termini
Comité assessor, Comité executiu, patronat, Comité estratègic departament / Comité científic extern assessor i avaluador. Comité empresarial assessor	
PLA DE PRODUCTIVITATS EN DESPESES GENERALS. PLA DE FORMACIÓ. PLA DE MILLORA CONTINUA. ENTREVISTES ANUALS DE CARRERA PERSONAL.	
Plans de millora qualitat i procediments	
Plans i auditories comptables.	
Actes de reunions de comitès de recerca; docència i innovació / Actes	Informes periòdics de



Auditoria dels comptes / Auditoria Comptes Anuals.	seguiment i de resultats
Auditories execució projectes entitat (inversió, competitiu de recerca, transferència de tecnologia, ...)	
Auditories financeres, informes de control econòmic de la intervenció adjunta per a la seguretat social, seguiment periòdic de Sindicatura de comptes.	
Informe de seguiment mensual	
Informes de seguiment de la utilització dels nostres productes i serveis ( <i>Plataforma Internet, descarregues d'arxius de cartografia, etc...</i> )	
Informes fets pels serveis	
La Memòria Anual de Gestió / Memòria anual, si es pot considerar un document de seguiment	
Enquestes, etc.	
Benchmarking (central de balanços, indicadors d'activitat i qualitatius...).	Sistema d'indicadors
Consultoria externa d'eficiència i dimensió de recursos	Altres







## Annex 6. Reelaboració de la taula corresponent als tipus d'indicadors emprats per al seguiment de la gestió

### Taula incial

Indicadors relatius a...	Sí	No	NS
entorn (aspectes demogràfics, econòmics i socials)	87	92	22
inputs (recursos interns: humans, financers i materials)	163	26	12
outputs (quantitat d'activitat desenvolupada, de productes o serveis públics produïts o el nombre de clients servits)	181	12	8
cobertura (grau amb què un programa arriba a la població diana)	104	63	34
qualitat (satisfacció de les parts interessades)	135	54	12
impacte / efectivitat (grau de consecució de l'objectiu fonamental de l'entitat)	152	28	21
eficàcia (grau amb què el programa assoleix els objectius previstos)	148	35	18
eficiència (relació entre els recursos interns i els resultats aconseguits)	148	36	17
altres aspectes (vegeu especificació)	12	39	150

### Especificació d'altres indicadors

Avaluació de processos i auditories internes (5S) segons metodologia lean healthcare	1
Avaluacions del retorn de les inversions de les accions de Promoció	1
Bibliometria.	1
compte de resultats econòmics	1
De satisfacció , orientats a clients, partner, producció individual	1
Hi han indicadors indirectes com poden ser el nombre d'aspirants a participar en les nostres activitats (es fa convocatòria pública anual)	1
indicadors de producció científica, de transferència de tecnologia, d'incorporació d'investigadors, de creació de nous grups de recerca,...	1
indicadors econòmics i financers,	1
Productivitat dels RRHH i rendiment de les instal·lacions, absentisme, llistes d'espera i queixes.	1
Resultats	1
Satisfacció de ciutadans/clients	1
transferència de tecnologia	1
me reitero en que mis respuestas como Directora de Barnaclinic , pueden interferir los resultados a unas cuestiones detinadas a la actividad pública	
NC	7
#NULL!	181

### Adscripció d'altres a les categories predefinides

Avaluació de processos i auditories internes (5S) segons metodologia lean healthcare	1	inputs	
Avaluacions del retorn de les inversions de les accions de Promoció	1	eficiència	
Bibliometria.	1	eficàcia	
compte de resultats econòmics	1	eficiència	
De satisfacció , orientats a clients, partner, producció individual	1	qualitat	
Hi han indicadors indirectes com poden ser el nombre d'aspirants a participar en les nostres activitats (es fa convocatòria pública anual)	1	cobertura	
indicadors de producció científica, de transferència de tecnologia, d'incorporació d'investigadors, de creació de nous grups de recerca,...	1	eficàcia	
indicadors econòmics i financers	1	inputs	
Productivitat dels RRHH i rendiment de les instal·lacions, absentisme, llistes d'espera i queixes	Productivitat dels RRHH i rendiment de les instal·lacions	1	inputs
	Llistes d'espera	1	eficàcia
	Queixes	1	qualitat
Resultats	1	eficàcia	



Satisfacció de ciutadans/clients	1	qualitat
transferència de tecnologia	1	eficàcia
NC	4	NC

Com que es desconeix si les entitats que han formulat altres indicadors havien marcat alguna de les categories predefinides, es fa la hipòtesi que no ho han fet, de manera que la incorporació de les noves altes en les categories corresponents de la categoria Sí es compensa amb baixes en les respostes NS.

Reelaboració de la taula

<b>Indicadors relatius a...</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS</b>
entorn (aspectes demogràfics, econòmics i socials)	87	92	22
inputs (recursos interns: humans, financers i materials)	166	26	9
outputs (quantitat d'activitat desenvolupada, de productes o serveis públics produïts o el nombre de clients servits)	181	12	8
cobertura (grau amb què un programa arriba a la població diana)	105	63	33
qualitat (satisfacció de les parts interessades)	138	54	9
impacte / efectivitat (grau de consecució de l'objectiu fonamental de l'entitat)	152	28	21
eficàcia (grau amb què el programa aconsegueix els objectius previstos)	153	35	13
eficiència (relació entre els recursos interns i els resultats aconseguits)	150	36	15



## Annex 7. Reelaboració de la taula corresponent als estàndards de referència per valorar el grau de consecució dels objectius

### Taula inicial

Estàndards de referència	En tots els indicadors	En la majoria dels indicadors	En alguns indicadors	En cap cas	NS	NUL
Les fites establertes per l'entitat	53	85	40	6	8	9
El rendiment passat	42	75	48	11	16	9
Els objectius fixats pel Govern o el Departament	39	54	60	16	23	9
Indicadors similars d'altres organitzacions del sector públic	14	33	77	36	32	9
Indicadors similars d'organismes internacionals	9	29	73	46	35	9
Altres (veure especificació)	2	0	4	19	166	10

### Especificació d'altres estàndards

En aquest moment es realitza un seguiment del pla d'ajust pactat amb els sindicats per donar compliment a les reduccions de finançament provocades per la reducció de contractació. També es segueix especialment el compliment de l'ERO Temporal que afecta a	1
ICS, Catsalut, Pla de Salut, Benchmarking regió	1
Indicadors similars d'altres entitats no necessàriament del sector públic (indicadors de benchmarking en indicadors econòmics i qualitatius)	1
Nombre de projectes realitzats, nombre de empreses amb les que s'ha col·laborat, fons competitiu aconseguits, facturació a empreses, patents publicades, funcionament de les spin-off creades	1
OBTENCIÓ RECURSOS COMPETITIVUS PER INVESTIGADOR, VISIBILITAT CIENTÍFICA INSTITUCIÓ, EFICIÈNCIA ÚS RECURSOS	1
Transferència	1
NC	6
#NULL!	189

Pel que fa a l'especificació d'altres estàndards, es considera que els casos següents no corresponen a estàndards sinó més aviat a indicadors.

En aquest moment es realitza un seguiment del pla d'ajust pactat amb els sindicats per donar compliment a les reduccions de finançament provocades per la reducció de contractació. També es segueix especialment el compliment de l'ERO Temporal que afecta
Nombre de projectes realitzats, nombre de empreses amb les que s'ha col·laborat, fons competitiu aconseguits, facturació a empreses, patents publicades, funcionament de les spin-off creades
OBTENCIÓ RECURSOS COMPETITIVUS PER INVESTIGADOR, VISIBILITAT CIENTÍFICA INSTITUCIÓ, EFICIÈNCIA ÚS RECURSOS
Transferència

Aquestes propostes no es tenen en compte

La resta es considera que es poden adscriure a alguna de les categories definides:

ICS, Catsalut, Pla de Salut, Benchmarking regió	1	Indicadors similars d'altres organitzacions del sector públic
Indicadors similars d'altres entitats no necessàriament del sector públic (indicadors de benchmarking en indicadors econòmics i qualitatius)	1	Indicadors similars d'organismes internacionals* * Tot i que més pròpiament faria referència a comparacions entre entitats no necessàriament adscrites al sector públic



Com que es desconeix si les entitats que han formulat altres estàndards de referència havien marcat alguna de les categories predefinides, es fa la hipòtesi que no ho han fet, de manera que la incorporació de les noves altes en les categories corresponents de la categoria "En la majoria dels indicadors" es compensa amb baixes en les respostes NS.

D'aquesta manera la taula es reelaboraria de la manera següent:

<b>Estàndards de referència</b>	<b>En tots els indicadors</b>	<b>En la majoria dels indicadors</b>	<b>En alguns indicadors</b>	<b>En cap cas</b>	<b>NS</b>	<b>NUL</b>
Les fites establertes per l'entitat	53	85	40	6	8	9
El rendiment passat	42	75	48	11	16	9
Els objectius fixats pel Govern o el Departament	39	54	60	16	23	9
Indicadors similars d'altres organitzacions del sector públic	14	34	77	36	31	9
Indicadors similars d'organismes internacionals	9	30	73	46	34	9
Altres (veure especificació)	2	0	4	19	166	10



## Annex 8. Reelaboració de la taula corresponent a les Intervencions concretes que duen a terme els òrgans de govern de les entitats

Taula inicial

Intervenció de l'òrgan de govern	Sempre	La majoria de vegades	Rarament	Mai	NS
Articula una visió clara a mig i llarg termini de l'entitat d'acord amb les polítiques públiques aplicables	61	89	35	3	13
Pren decisions de caràcter estratègic: sostenibilitat en escenaris de previsions, línies de negoci, plans estratègics, aliances i fusions, perspectives financeres i endeutament...	67	84	31	6	13
Orienta les polítiques de l'organització (persones, finances i recursos, relació amb els usuaris/clients, etc.) cap a la visió de l'entitat	41	78	64	9	9
Pren decisions de caràcter operatiu (plans de treball, organigrama i dimensionament, gestió pressupostària, proveïdors, processos de gestió...)	24	48	96	28	5
Controla l'aplicació de regles i procediments en les activitats que duu a terme l'entitat	24	69	69	26	13
Fa seguiment i monitorització de la gestió de l'entitat	56	87	37	9	12
Avalua el rendiment efectiu de l'entitat	72	74	35	5	15
Promou el rendiment de comptes a la ciutadania	45	54	58	18	26
Altres (2):. Especificació	1	1			
<i>Dóna comptes al Patronat, en tots els àmbits</i>	1				
<i>Respecte a altres, l'organ de govern de Ports coordina, mitjançant el seu president, els objectius amb el departament d'adscripció i la seva comunicació.</i>		1			

Es considera que els continguts d'Altres són integrables a la categoria Articula una visió clara a mig i llarg termini de l'entitat d'acord amb les polítiques públiques aplicables

La reelaboració de la taula queda com segueix:

Intervenció de l'òrgan de govern	Sempre	La majoria de vegades	Rarament	Mai	NS
Articula una visió clara a mig i llarg termini de l'entitat d'acord amb les polítiques públiques aplicables	62	90	35	3	13
Pren decisions de caràcter estratègic: sostenibilitat en escenaris de previsions, línies de negoci, plans estratègics, aliances i fusions, perspectives financeres i endeutament...	67	84	31	6	13
Orienta les polítiques de l'organització (persones, finances i recursos, relació amb els usuaris/clients, etc.) cap a la visió de l'entitat	41	78	64	9	9
Pren decisions de caràcter operatiu (plans de treball, organigrama i dimensionament, gestió pressupostària, proveïdors, processos de gestió...)	24	48	96	28	5
Controla l'aplicació de regles i procediments en les activitats que duu a terme l'entitat	24	69	69	26	13
Fa seguiment i monitorització de la gestió de l'entitat	56	87	37	9	12
Avalua el rendiment efectiu de l'entitat	72	74	35	5	15
Promou el rendiment de comptes a la ciutadania	45	54	58	18	26





## Annex 9. Comentaris o suggeriments que els membres de l'òrgan de govern han formulat en algun moment en relació amb la informació facilitada.

"Felicitem al Centre i a la seva directora pel nivell d'internacionalització que està aconseguint en els darrers anys". "La relació nombre d'investigadors/aportació de la Generalitat és molt bona" (entenent que hi havia -fins el 2010- una bona relació ent (...))
A vegades es requereixen ampliacions d'informació
aclariments puntuals sobre els plans d'actuació de l'entitat i dels pressupostos
Afegir informació logística d' articles, estocs, rotacions
al ser nous encara no hi ha suggeriments
Ampliació de l'abast d'alguns dels projectes. Inclusió de determinats continguts en algunes enquestes.
ampliacions i/o concrecions d'informació,
Ampliar la informació referent a la difusió de l'activitat
Anàlisi de l'activitat per serveis, resolució de concursos, participació de la intervenció , avaluació econòmica de l'entitat , implantació en el mercat.
Balanç aplicació recursos directes i indirectes. Alta producció científica (absoluta i ponderada per investigador).
Cal incrementar els controls d'avaluació
Comparació d'alguns aspectes concrets amb altres entitats similars adscrites al mateix departament
Consten en les actes
contractació del personal; relacions amb la Universitat, que es membre del consorci
De manera general els membres dels òrgans de govern de la Institució valoren molt positivament la quantitat i el detall de la informació subministrada sobre el nivell d'implementació del pla de treball i de l'execució pressupostària. També valoren la tran...
Demanen rebre la informació amb mes temps per analitzar-la.
Demanen rebre la informació amb mes temps per analitzar-la.
Detall de la plantilla i indicadors econòmics
El Consorci ITCat actua com a punt de reunió i debat per l'extensió d'infraestructures de telecomunicacions a Catalunya. Presidit pel Conseller amb competències en telecomunicacions i vicepresidit pel president de Localret (consorci d'ens locals). Per tan
El Museu va fer un pla estratègic al 2004 i s'ha anat renovant. Aquest any 2012 la DG i futura agència del patrimoni ha iniciat una gestió pwer indicadors. Per aquest motiu hi poden haver alguna dada que sembla contradictòria.
EL PATRONAT HA DECIDIT ENTRE ALTRES; 1-ESPECIALITZACIÓ EN ÀMBITS ESTRATÈGICS DE LA FUNDACIÓ, POLÍTICA DE CANONS DE LA INSTITUCIÓ, POLÍTICA DE GRUPS CONSOLIDATS, EMERGENTS I D'INICI, POLITIQUES DE SUPORT A LA RECERCA, ETC...
Els membres de l'òrgan de govern han mostrat sempre satisfacció amb la documentació lliurada
Els membres del Consell de Direcció del TERMCAT consideren que els Plans i les Memòries han de tenir sempre la mateixa estructura, de manera que es pugui fer el seguiment, la comparativa i l'anàlisi de tendències. I així es fa. D'altra banda, han manifest
en algun cas s'han demanat dades sobre la procedència dels aspirants i dels que ja han passat pel projecte
En el ultimo patronato se nos aconsejo intentar optimizar los recursos de los centros de la Generalitat y buscar alianzas para poder ser más eficientes.
en general hi ha pocs suggeriments
en general son consideracions i petició d'aclariments des de els àmbits tècnics
En primer lloc que la informació sempre és molt àmplia i detallada, cosa que permet una avaluació completa. En segon lloc que la manera de fer-la a mans és eficient (s'opta per l'ús de les noves tecnologies: intranet específica). En tercer lloc, a vegades
És una informació exhaustiva, atesa la gran quantitat d'activitats i indicadors d'una entitat tant gran
Explicitar, a més de les dades, els raonaments i l'argumentari que fonamenten les propostes per tal de consolidar un relat coherent
Felicitacions per la presentació, amplitud i detall de la informació facilitada i la cura de la gestió realitzada.
Formulació de documentació en format de comprensió més entenedor
Han agraït que és una informació molt detallada. Han demanat en determinades dades agregació de les mateixes. Han demanat en determinats indicadors comparatives anuals.



Han demanat un Comité Extern Científic d'Avaluació.
Hauria de esser mes reduït per ser eficaç
Homogeneïtat en la presentació de les dades entre exercicis o períodes comparatius
Homogeneïtat en les dades entre períodes comparables
<b>IMPORTANCIA DE PODER-LES COMPARAR AMB ELS INDICADORS DE CATALUNYA, ATÈS QUE L'ENTITAT ES NOMÉS DE BARCELONA</b>
Informació sintètica, d'output i comparativa
interferència governança - gestió amb sol·licitud indicadors sobre aspectes "micro", paradoxalment amb valoració preferent i aïllada d' indicadors financers
La informació que es tracta en els Consells Rectors s'envia sempre als membres amb una setmana d'antelació. Sempre inclou un apartat de seguiment econòmic i d'activitat i indicadors qualitatius i trimestralment s'analitza el seguiment de la planificació
las felicitaciones por los resultados de Barnaclinic ,la necesidad de ser extremadamente cuidadosos , prudentes y seguir de forma muy rigurosa la ética en el amplio sentido de sus principios de igualdad y equidad en los pacientes públicos y privados.Mante
Marcar indicadors.
<b>MES CONTACTE I INFORMACIO EN MES CURT TERMINI</b>
Mesures de contenció de la despesa, destinació de romanents no finalistes, composició del Consell Científic
Molt variats en funció del tema tractat
Molts comentaris. per exemple: utilitzar indicadors més sintètics de eficiència. Suggestiments sobre la desagregació en les dades de queixes . Suggestiments sobre la presentació de les dades d'absentisme. Aprovació específica dels plans d'ajust i modificaci (...)
Multiples comentarios relativos a muchos aspectos del funcionamineto del instituto, de su productividad, de su organización, de su financiación, de su captación de recursos competitivos, etc.
normalment han estat comentaris elogiosos. sobre indicadors econòmics a vegades hi han hagut necessitats d'aclariments per interpretacions diferents sobre abast i continguts.
Ocasionalment algun aclariment
Petició d'ampliació de la informació
Poder disposar de la mateixa amb mes anterioritat a les sessions de Consell per poder examinar-la de forma prèvia.
políticas de contratación. Aprobación o denegación de convenios. politica de gasto. decisiones sobre inversión
Porto molt poc temps en aquest càrrec, i algunes preguntes al no tenir un coneixement exhaustiu, he preferit marcar NS/NC.
Quan es demana informació addicional o de detall aquesta es tramet als membres del Consell.
Redacció detallada d'alguns temes. Control pressupostari i de personal. Afavorir relacions entre els membres del Patronat i el CREAF.
Relació facturació i personal.
Satisfacció
tancament de línies d'actuació, inici de noves activitats o serveis, participació en col·laboracions publico-privades, mesures de estalvi, aprimament de la estructura, estratègies de internacionalització,..
Tenir informació mes entenedora i amb mes antelació
Visions polièdriques per ser grups d'interès força contraposats: Empresaris, Sindicats, INSS, Mutues,
NC
NC
Cap
NO

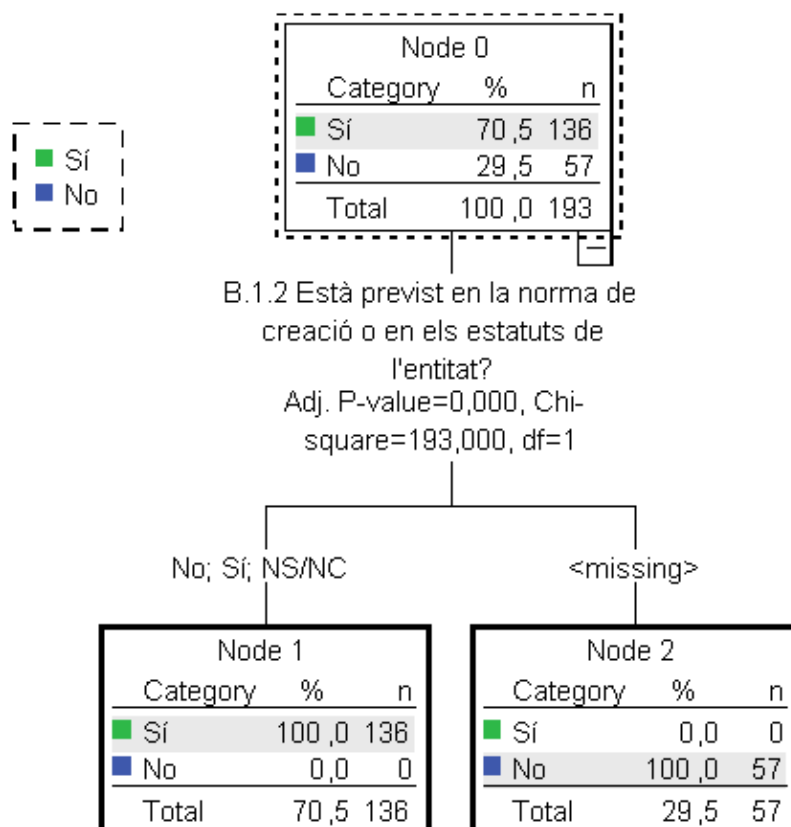


## Annex 10. Gràfics i taules de correlacions bivariants i anàlisi multivariant

### 1. Variables clau en l'obtenció d'indicadors

Per tal d'explicar quines són les variables clau en l'obtenció d'indicadors, s'han realitzat arbres de decisió (anàlisi CHAD). Com es veu en l'arbre següent, la variable clau per determinar si una entitat disposa d'indicadors és si aquests han estat previstos en la norma de creació o en els estatuts de l'entitat.

B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?





Resulta d'interès mencionar que no s'han trobat correlacions significatives entre els resultats de les entitats i el fet de tenir instruments de concreció d'objectius i resultats. Els resultats de l'anàlisi de correlacions de Pearson entre aquestes dues variables es mostren a la taula següent:

**Correlacions**

		B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?	C7_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?
B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  193	-,086 ,234 193
C7_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,086 ,234 193	1  200

En canvi, el que sí que ajuda a obtenir millors resultats és realitzar un alt nombre de sessions amb l'òrgan de govern principal de l'entitat, com mostra la taula següent:

**Correlacions**

		C7_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?	D4_11_1. Per cada òrgan indiqueu aproximadament el nombre de sessions mantingudes durant l'any 2011: Òrgan de govern principal de l'entitat
C7_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  200	,168 ,018 200
D4_11_1. Per cada òrgan indiqueu aproximadament el nombre de sessions mantingudes durant l'any 2011: Òrgan de govern principal de l'entitat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,168 ,018 200	1  200

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## 2. Variable dependent: Instrument de Concertació

Les següents taules mostren que no hi ha diferències significatives entre els diferents departaments pel que fa a tenir instrument de concertació d'objectius i resultats.

**Departaments \* B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?**

**Crosstabulation**

Count

Departaments	B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?		Total
	Sí	No	
AAM	7	5	12
BSF	5	3	8
CLT	12	3	15
ECO	28	13	41
EMO	9	8	17
ENS	2	1	3
GRI	3	2	5
INT	2	1	3
JUS	1	1	2
PRE	9	3	12
SLT	38	7	45
TES	20	10	30
Total	136	57	193

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,609 <sup>a</sup>	11	,566
Likelihood Ratio	9,894	11	,540
N of Valid Cases	193		

a. 12 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,59.

Així mateix, tampoc s'observen diferències significatives pel que fa al tipus d'entitat i l'instrument de concertació:

**NaturalesaEns \* B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?**

**Crosstabulation**

Count

NaturalesaEns	B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?		Total
	Sí	No	
AEP	3	2	5
CONS	50	16	66
EAA	9	10	19
EACIF	2	0	2
EDP	28	9	37
FUND	26	10	36
SM	18	10	28
Total	136	57	193



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,910 <sup>a</sup>	6	,245
Likelihood Ratio	8,029	6	,236
N of Valid Cases	193		

a. 4 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,59.

On si trobem diferències significatives pel que fa a tenir instrument de concertació és en la mida de l'organització, entès com el nombre total de treballadors de l'entitat:

**Personal 2012 per franges \* B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)? Crosstabulation**

Count

Personal 2012 per franges	B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?		Total
	Sí	No	
Sense personal	3	4	7
Fins a 50 treballadors	47	20	67
De 51 a 100 treballadors	21	14	35
de 101 a 500 treballadors	30	7	37
501 treballadors o més	21	4	25
Total	122	49	171

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,703 <sup>a</sup>	4	,069
Likelihood Ratio	8,635	4	,071
Linear-by-Linear Association	4,545	1	,033
N of Valid Cases	171		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,01.

Com es pot veure a la taula, aquelles organitzacions amb una mida gran mostra una ratio major d'instruments de concertació que no pas les entitats amb menys treballadors. Veiem que el canvi es produeix al passar de 101 treballadors, en les darreres dues categories.

Finalment s'ha analitzat si l'instrument de concertació be determinat pels ingressos de l'entitat. Com els resultats següents mostren, no s'han trobat diferències significatives que corroborin aquesta possibilitat.

**Ingressos 2012 per franges \* B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)? Crosstabulation**

Count

Ingressos 2012 per franges	B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?		Total
	Sí	No	
Fins a 1 milió	14	11	25
d'1 a 5 milions	28	13	41
de 5 a 25 milions	37	15	52
de 25 a 100 milions	23	5	28
100 milions o més	20	5	25



**Ingressos 2012 per franges \* B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)? Crosstabulation**

Count

Ingressos 2012 per franges	B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?		Total
	Sí	No	
Fins a 1 milió	14	11	25
d'1 a 5 milions	28	13	41
de 5 a 25 milions	37	15	52
de 25 a 100 milions	23	5	28
100 milions o més	20	5	25
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>49</b>	<b>171</b>

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,580 <sup>a</sup>	4	,233
Likelihood Ratio	5,576	4	,233
Linear-by-Linear Association	4,806	1	,028
N of Valid Cases	171		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,16.



### 3. Variable dependent: percepció dels resultats de l'entitat

La taula següent mostra que no hi ha diferències significatives entre els resultats d'entitats de diferents departaments:

**Departaments \* C7\_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?**

**Crosstabulation**

Count

Departaments	C7_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?								Total
	-99,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	
AAM	0	0	0	0	3	5	3	1	12
BSF	1	0	0	0	5	1	1	0	8
CLT	1	0	1	2	4	6	1	0	15
ECO	0	0	0	0	4	20	14	3	41
EMO	2	2	2	0	3	6	2	1	18
ENS	0	0	0	0	1	1	1	0	3
GRI	0	0	0	1	0	4	0	0	5
INT	0	0	0	0	0	1	2	0	3
JUS	0	0	0	0	1	0	1	0	2
PRE	0	0	1	2	1	5	1	2	12
SLT	0	0	1	2	10	20	11	3	47
TES	2	0	1	1	6	17	6	1	34
Total	6	2	6	8	38	86	43	11	200

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	92,249 <sup>a</sup>	77	,113
Likelihood Ratio	82,279	77	,319
N of Valid Cases	200		

a. 83 cells (86,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

En referència a l'efecte del tipus d'entitat, tampoc s'observen diferències significatives:

**NaturalesaEns \* C7\_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu? Crosstabulation**

Count

NaturalesaEns	C7_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?								Total
	-99,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	
AEP	0	0	0	0	1	2	2	0	5
CONS	1	0	3	2	14	30	12	6	68
EAA	0	0	2	0	6	8	3	0	19
EACIF	0	0	0	0	0	2	0	0	2
EDP	2	1	0	3	8	16	7	0	37
FUND	0	0	0	1	2	16	13	4	36
SM	3	1	1	2	7	12	6	1	33
Total	6	2	6	8	38	86	43	11	200

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,333 <sup>a</sup>	42	,500
Likelihood Ratio	47,404	42	,262
N of Valid Cases	200		

a. 43 cells (76,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.



Quan analitzem l'efecte de la mida de l'entitat en la percepció dels resultants que aquesta obté, veiem que, com en el cas de l'instrument de concertació, apareixen diferències significatives:

**Personal 2012 per franges \* C7\_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?**  
**Crosstabulation**

Count

Personal 2012 per franges	C7_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?								Total
	-99,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	
Sense personal	2	0	1	0	4	1	1	0	9
Fins a 50 treballadors	1	1	2	3	9	29	21	4	70
De 51 a 100 treballadors	0	1	1	2	4	17	9	3	37
de 101 a 500 treballadors	1	0	0	0	10	19	7	0	37
501 treballadors o més	1	0	2	1	7	9	4	1	25
Total	5	2	6	6	34	75	42	8	178

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,504 <sup>a</sup>	28	,073
Likelihood Ratio	37,709	28	,104
Linear-by-Linear Association	,512	1	,474
N of Valid Cases	178		

a. 29 cells (72,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Segons els resultants de la taula, es podria interpretar que aquelles organitzacions més petites tendeixen a valorar millor els seus resultats.

En referència a l'efecte dels ingressos, no s'observen relacions significatives:

**Ingressos 2012 per franges \* C7\_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?**  
**Crosstabulation**

Count

Ingressos 2012 per franges	C7_1. En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?								Total
	-99,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	
Fins a 1 milió	3	0	3	0	1	12	6	1	26
d'1 a 5 milions	0	1	0	3	9	16	13	3	45
de 5 a 25 milions	1	1	1	2	11	23	12	3	54
de 25 a 100 milions	0	0	0	0	6	12	9	1	28
100 milions o més	1	0	2	1	7	12	2	0	25
Total	5	2	6	6	34	75	42	8	178

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,869 <sup>a</sup>	28	,174
Likelihood Ratio	39,387	28	,075
Linear-by-Linear Association	1,433	1	,231
N of Valid Cases	178		

a. 27 cells (67,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.



#### 4. Variable dependent: model d'organització (enfocament estratègic)

Per tal de donar resposta als motius que poden dur a una organització ha estar més o menys orientada cap a l'estil innovador del model d'organització B representat en aquesta pregunta, s'han analitzat la influència de les característiques dels directius en l'estratègia organitzativa. Cal remarcar que cap de les variables esmentades ha obtingut resultats significatius en els anàlisis realitzats, a excepció del temps que el directiu ha estat ocupant el seu càrrec actual.

Tal i com s'observa en els resultats de la regressió lineal simple següent, existeix una relació positiva significativa entre els anys que el directiu ha estat en el càrrec, i la tendència de la seva organització cap a processos d'innovació i desenvolupament continu.

##### Coeficients

Model	Coeficients No Estandarditzats		Coeficients Estandarditzats	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,006	,244		24,603	,000
Temps en el càrrec	,078	,036	,160	2,202	,029

Variable Dependent: A9. Valoració Model A-Model B





## 5. Variable dependent: ens determinant a l'hora d'elaborar l'instrument de concertació

Qui determina el contingut de instrument concertació (Departament recodificat)

Taula de contingència		Departament recodificat								Total
		AAM	CLT	ECO	EMO	PRE	SLT	TES	Resta deps.	
<b>Totalment o majoritària per entitat</b>	Recompte	1	0	8	5	3	8	4	6	35
	% dins de Dep. recodificat	16,7%	,0%	29,6%	55,6%	33,3%	22,2%	20,0%	50,0%	26,9%
<b>A parts iguals entitat i departament</b>	Recompte	4	8	14	1	4	7	11	3	52
	% dins de Dep. recodificat	66,7%	72,7%	51,9%	11,1%	44,4%	19,4%	55,0%	25,0%	40,0%
<b>Totalment o majoritària departament</b>	Recompte	1	3	5	3	2	21	5	3	43
	% dins de Dep. recodificat	16,7%	27,3%	18,5%	33,3%	22,2%	58,3%	25,0%	25,0%	33,1%
Total	Recompte	6	11	27	9	9	36	20	12	130
	% dins de Dep. recodificat	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Qui determina el contingut de instrument concertació (Àmbit recodificat)

Taula de contingència		Àmbit recodificat							Total
		Salut	Territori	Recerca	Llengua i cultura	Medi natural i sostenibilitat	Promoció economia i indústria	Resta	
<b>Totalment o majoritària per entitat</b>	Recompte	4	3	11	2	2	5	8	35
	% dins d'Àmbit recodificat	16,0 %	17,6%	39,3%	12,5%	25,0%	41,7%	33,3%	26,9 %
<b>A parts iguals entitat i departament</b>	Recompte	4	7	11	10	6	4	10	52
	% dins d'Àmbit recodificat	16,0 %	41,2%	39,3%	62,5%	75,0%	33,3%	41,7%	40,0 %
<b>Totalment o majoritària departament</b>	Recompte	17	7	6	4	0	3	6	43
	% dins d'Àmbit recodificat	68,0 %	41,2%	21,4%	25,0%	,0%	25,0%	25,0%	33,1 %
Total	Recompte	25	17	28	16	8	12	24	130
	% dins d'Àmbit recodificat	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %	100,0 %

## 6. Taules de contingència de l'anàlisi bivariant amb varibales recodificades

### Model organització franges \* Àmbit recodificat

			Àmbit recodificat							Total
			Salut	Territori	Recerca	Llengua i cultura	Medi natural i sostenibilitat	Promoció economia i indústria	Resta	
Model organització franges	Model A	Recuento	9	2	3	1	2	1	9	27
		% dentro de Àmbit recodificat	28,1%	8,0%	7,7%	5,3%	14,3%	4,8%	24,3%	14,4%
	Cap dels dos models	Recuento	10	5	5	4	5	7	12	48
		% dentro de Àmbit recodificat	31,3%	20,0%	12,8%	21,1%	35,7%	33,3%	32,4%	25,7%
	Model B	Recuento	13	18	31	14	7	13	16	112
		% dentro de Àmbit recodificat	40,6%	72,0%	79,5%	73,7%	50,0%	61,9%	43,2%	59,9%
Total	Recuento	32	25	39	19	14	21	37	187	
	% dentro de Àmbit recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

### Model organització franges \* A.8 Experiència prèvia

			A.8 Experiència prèvia		Total
			Sí	No	
Model organització franges	Model A	Recuento	12	15	27
		% dentro de A.8 Experiència prèvia	14,0%	15,2%	14,6%
	Cap dels dos models	Recuento	15	33	48
		% dentro de A.8 Experiència prèvia	17,4%	33,3%	25,9%
	Model B	Recuento	59	51	110
		% dentro de A.8 Experiència prèvia	68,6%	51,5%	59,5%
Total	Recuento	86	99	185	
	% dentro de A.8 Experiència prèvia	100,0%	100,0%	100,0%	

### Model organització franges \* A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu

			d'ocupació del càrrec heu		Total
			Sí	No	
Model organització franges	Model A	Recuento	16	11	27
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	10,8%	30,6%	14,7%
	Cap dels dos models	Recuento	38	10	48
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	25,7%	27,8%	26,1%
	Model B	Recuento	94	15	109
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	63,5%	41,7%	59,2%
Total	Recuento	148	36	184	
	% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	100,0%	100,0%	100,0%	



**B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)? \* Tipus formació continuada recodificada**

Tabla de contingencia				Tipus formació continuada recodificada			Total
			més o exclusivament gerencial	gerencial i del sector a parts iguals	més o exclusivament del sector		
B.1. Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions	Sí	Recuento	25	41	40	106	
		% dentro de Tipus formació continuada recodificada	61,0%	85,4%	71,4%	73,1%	
	No	Recuento	16	7	16	39	
		% dentro de Tipus formació continuada recodificada	39,0%	14,6%	28,6%	26,9%	
Total		Recuento	41	48	56	145	
		% dentro de Tipus formació continuada recodificada	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Qui determina el contingut de instrument concertació\_recode \* Departament recodificat**

Tabla de contingencia			Departament recodificat							Total	
			AAM	CLT	ECO	EMO	PRE	SLT	TES		Resta departaments
Qui determina el contingut de instrument concertació_recode	Totalment o majoritària per entitat i	Recuento	1	0	8	5	3	8	4	6	35
		% dentro de Departament recodificat	16,7%	,0%	29,6%	55,6%	33,3%	22,2%	20,0%	50,0%	26,9%
	A parts iguals	Recuento	4	8	14	1	4	7	11	3	52
		% dentro de Departament recodificat	66,7%	72,7%	51,9%	11,1%	44,4%	19,4%	55,0%	25,0%	40,0%
Totalment o majoritària		Recuento	1	3	5	3	2	21	5	3	43
		% dentro de Departament recodificat	16,7%	27,3%	18,5%	33,3%	22,2%	58,3%	25,0%	25,0%	33,1%
Total		Recuento	6	11	27	9	9	36	20	12	130
		% dentro de Departament recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Qui determina el contingut de instrument concertació\_recode \* Àmbit recodificat**

Tabla de contingencia			Àmbit recodificat							Total
			Salut	Territori	Recerca	Llengua i cultura	Medi natural i sostenibilitat	Promoció economia i indústria	Resta	
Qui determina el contingut de instrument concertació_recode	Totalment o majoritària per entitat i	Recuento	4	3	11	2	2	5	8	35
		% dentro de Àmbit recodificat	16,0%	17,6%	39,3%	12,5%	25,0%	41,7%	33,3%	26,9%
	A parts iguals	Recuento	4	7	11	10	6	4	10	52
		% dentro de Àmbit recodificat	16,0%	41,2%	39,3%	62,5%	75,0%	33,3%	41,7%	40,0%
Totalment o majoritària		Recuento	17	7	6	4	0	3	6	43
		% dentro de Àmbit recodificat	68,0%	41,2%	21,4%	25,0%	,0%	25,0%	25,0%	33,1%
Total		Recuento	25	17	28	16	8	12	24	130
		% dentro de Àmbit recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_1. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Mapa estratègic / Pla estratègic \* A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?**

Tabla de contingencia			d'ocupació del càrrec heu		Total
			Sí	No	
C1_1. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa	Sí	Recuento	120	24	144
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	80,0%	60,0%	75,8%
	No	Recuento	30	16	46
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	20,0%	40,0%	24,2%
Total		Recuento	150	40	190
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_2. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Plans d'actuació a mitjà i curt termini \* A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?**

Tabla de contingència

			d'ocupació del càrrec heu		Total
			Sí	No	
C1_2. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa	Sí	Recuento	138	33	171
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	91,4%	80,5%	89,1%
	No	Recuento	13	8	21
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	8,6%	19,5%	10,9%
Total		Recuento	151	41	192
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_3. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Sistema d'indicadors (per exemple un quadre de comandament) Nota: a banda dels indicadors recollits a la fitxa del pressupost, quan n'hi ha \* Departament recodificat**

Tabla de contingència

			Departament recodificat							Resta departaments	Total
			AAM	CLT	ECO	EMO	PRE	SLT	TES		
C1_3. De quins dels següents documents de	Sí	Recuento	5	13	30	11	7	42	20	12	140
		% dentro de Departament recodificat	45,5%	86,7%	73,2%	64,7%	58,3%	89,4%	60,6%	63,2%	71,8%
	No	Recuento	6	2	11	6	5	5	13	7	55
		% dentro de Departament recodificat	54,5%	13,3%	26,8%	35,3%	41,7%	10,6%	39,4%	36,8%	28,2%
Total		Recuento	11	15	41	17	12	47	33	19	195
		% dentro de Departament recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_3. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Sistema d'indicadors (per exemple un quadre de comandament) Nota: a banda dels indicadors recollits a la fitxa del pressupost, quan n'hi ha \* Àmbit recodificat**

Tabla de contingència

			Àmbit recodificat						Resta	Total
			Salut	Territori	Recerca	Llengua i cultura	Medi natural i sostenibilitat	Promoció economia i indústria		
C1_3. De quins dels següents documents de	Sí	Recuento	30	18	32	15	5	14	26	140
		% dentro de Àmbit recodificat	93,8%	72,0%	76,2%	75,0%	31,3%	60,9%	70,3%	71,8%
	No	Recuento	2	7	10	5	11	9	11	55
		% dentro de Àmbit recodificat	6,3%	28,0%	23,8%	25,0%	68,8%	39,1%	29,7%	28,2%
Total		Recuento	32	25	42	20	16	23	37	195
		% dentro de Àmbit recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_3. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Sistema d'indicadors (per exemple un quadre de comandament) Nota: a banda dels indicadors recollits a la fitxa del pressupost, quan**

Tabla de contingència

			A.8 Experiència prèvia		Total
			Sí	No	
C1_3. De quins dels següents documents de	Sí	Recuento	71	66	137
		% dentro de A.8 Experiència prèvia	78,9%	64,7%	71,4%
	No	Recuento	19	36	55
		% dentro de A.8 Experiència prèvia	21,1%	35,3%	28,6%
Total		Recuento	90	102	192
		% dentro de A.8 Experiència prèvia	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_3. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Sistema d'indicadors (per exemple un quadre de comandament) Nota: a banda dels indicadors recollits a la fitxa del pressupost, quan**  
**Tabla de contingencia**

			d'ocupació del càrrec heu		Total
			Sí	No	
C1_3. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa	Sí	Recuento	113	23	136
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	75,3%	56,1%	71,2%
	No	Recuento	37	18	55
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	24,7%	43,9%	28,8%
Total		Recuento	150	41	191
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_3. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Sistema d'indicadors (per exemple un quadre de comandament) Nota: a banda dels indicadors recollits a la fitxa del pressupost, quan n'hi ha \* Edat franges**  
**Tabla de contingencia**

			Edat franges			Total
			Fins a 45 anys	Entre 45 i 55 anys	més de 55 anys	
C1_3. De quins dels següents documents de	Sí	Recuento	24	69	44	137
		% dentro de Edat franges	57,1%	79,3%	72,1%	72,1%
	No	Recuento	18	18	17	53
		% dentro de Edat franges	42,9%	20,7%	27,9%	27,9%
Total		Recuento	42	87	61	190
		% dentro de Edat franges	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_4. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Informes periòdics de seguiment i de resultats \* Tipus\_ens\_recode**  
**Tabla de contingencia**

			Tipus_ens_recode						Total
			AEP i assoc	EAA i EACIF	Cons	Fund	EDP	SM	
C1_4. De quins dels següents documents de	Sí	Recuento	3	18	64	35	37	29	186
		% dentro de Tipus_ens_recode	60,0%	85,7%	97,0%	97,2%	100,0%	87,9%	93,9%
	No	Recuento	2	3	2	1	0	4	12
		% dentro de Tipus_ens_recode	40,0%	14,3%	3,0%	2,8%	,0%	12,1%	6,1%
Total		Recuento	5	21	66	36	37	33	198
		% dentro de Tipus_ens_recode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_5. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Auditories de qualitat o avaluacions d'excel·lència en la gestió \* Àmbit recodificat**  
**Tabla de contingencia**

			Àmbit recodificat							Total
			Salut	Territori	Recerca	Llengua i cultura	Medi natural i sostenibilitat	Promoció economia i indústria	Resta	
C1_5. De quins dels següents documents de	Sí	Recuento	26	12	20	6	4	10	25	103
		% dentro de Àmbit recodificat	81,3%	50,0%	47,6%	30,0%	26,7%	45,5%	67,6%	53,6%
	No	Recuento	6	12	22	14	11	12	12	89
		% dentro de Àmbit recodificat	18,8%	50,0%	52,4%	70,0%	73,3%	54,5%	32,4%	46,4%
Total		Recuento	32	24	42	20	15	22	37	192
		% dentro de Àmbit recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



**C1\_5. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix?  
Auditories de qualitat o avaluacions d'excel·lència en la gestió \* Personal 2012 per franges**

Tabla de contingència

			Personal 2012 per franges					Total
			Sense personal	Fins a 50 treballadors	De 51 a 100 treballadors	de 101 a 500 treballadors	501 treballadors o més	
C1_5. De quins dels següents documents de	Sí	Recuento	4	24	21	26	18	93
		% dentro de Personal 2012 per franges	44,4%	36,9%	60,0%	70,3%	72,0%	54,4%
planificació, seguiment i avaluació disposa	No	Recuento	5	41	14	11	7	78
		% dentro de Personal 2012 per franges	55,6%	63,1%	40,0%	29,7%	28,0%	45,6%
Total			9	65	35	37	25	171
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_5. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Auditories de qualitat o avaluacions d'excel·lència en la gestió \* Ingressos Generalitat 2012 per franges**

Tabla de contingència

			Ingressos Generalitat 2012 per franges						Total
			Sense ingressos Generalitat	fins a 1 milió	d'1 a 5 milions	de 5 a 25 milions	de 25 a 100 milions	100 milions o més	
C1_5. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa	Sí	Recuento	16	10	18	21	13	15	93
		% dentro de Ingressos Generalitat 2012 per franges	64,0%	31,3%	45,0%	56,8%	72,2%	78,9%	54,4%
planificació, seguiment i avaluació disposa	No	Recuento	9	22	22	16	5	4	78
		% dentro de Ingressos Generalitat 2012 per franges	36,0%	68,8%	55,0%	43,2%	27,8%	21,1%	45,6%
Total			25	32	40	37	18	19	171
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_6. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Pla d'avaluacions dels programes que gestiona \* Àmbit recodificat**

Tabla de contingència

			Àmbit recodificat							Total
			Salut	Territori	Recerca	Llengua i cultura	Medi natural i sostenibilitat	Promoció economia i indústria	Resta	
C1_6. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa	Sí	Recuento	24	10	26	8	4	9	22	103
		% dentro de Àmbit recodificat	77,4%	45,5%	63,4%	38,1%	28,6%	42,9%	62,9%	55,7%
planificació, seguiment i avaluació disposa	No	Recuento	7	12	15	13	10	12	13	82
		% dentro de Àmbit recodificat	22,6%	54,5%	36,6%	61,9%	71,4%	57,1%	37,1%	44,3%
Total			31	22	41	21	14	21	35	185
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C1\_6. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Pla d'avaluacions dels programes que gestiona \* A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?**

Tabla de contingència

			d'ocupació del càrrec heu		Total
			Sí	No	
C1_6. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa	Sí	Recuento	86	16	102
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	60,1%	40,0%	55,7%
planificació, seguiment i avaluació disposa	No	Recuento	57	24	81
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	39,9%	60,0%	44,3%
Total			143	40	183
			100,0%	100,0%	100,0%



**C1.7. De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix? Altres. \* Departament recodificat**

			Departament recodificat								Total
			AAM	CLT	ECO	EMO	PRE	SLT	TES	Resta departaments	
C1.7. De quins dels següents documents de	Sí	Recuento	5	2	5	2	0	10	4	2	30
		% dentro de Departament recodificat	100,0%	40,0%	41,7%	28,6%	,0%	76,9%	33,3%	28,6%	46,9%
	No	Recuento	0	3	7	5	3	3	8	5	34
		% dentro de Departament recodificat	,0%	60,0%	58,3%	71,4%	100,0%	23,1%	66,7%	71,4%	53,1%
Total		Recuento	5	5	12	7	3	13	12	7	64
		% dentro de Departament recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C.5. L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència en la gestió (EFQM / CAF) o un sistema de gestió de la qualitat basat en les normes ISO 9000? \* Àmbit recodificat**

			Àmbit recodificat							Total
			Salut	Territori	Recerca	Llengua i cultura	Medi natural i sostenibilitat	Promoció economia i indústria	Resta	
C.5. L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència	Sí	Recuento	21	10	11	1	3	6	12	64
		% dentro de Àmbit recodificat	65,6%	38,5%	28,2%	5,3%	20,0%	30,0%	31,6%	33,9%
	No	Recuento	11	16	28	18	12	14	26	125
		% dentro de Àmbit recodificat	34,4%	61,5%	71,8%	94,7%	80,0%	70,0%	68,4%	66,1%
Total		Recuento	32	26	39	19	15	20	38	189
		% dentro de Àmbit recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C.5. L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència en la gestió (EFQM / CAF) o un sistema de gestió de la qualitat basat en les normes ISO 9000? \* Tipus\_ens\_recode**

			Tipus_ens_recode						Total
			AEP i assoc	EAA i EACIF	Cons	Fund	EDP	SM	
C.5. L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència	Sí	Recuento	3	7	19	6	19	10	64
		% dentro de Tipus_ens_recode	60,0%	33,3%	29,7%	18,2%	54,3%	32,3%	33,9%
	No	Recuento	2	14	45	27	16	21	125
		% dentro de Tipus_ens_recode	40,0%	66,7%	70,3%	81,8%	45,7%	67,7%	66,1%
Total		Recuento	5	21	64	33	35	31	189
		% dentro de Tipus_ens_recode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C.5. L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència en la gestió (EFQM / CAF) o un sistema de gestió de la qualitat basat en les normes ISO 9000? \* Personal 2012 per franges**

			Personal 2012 per franges					Total
			Sense personal	Fins a 50 treballadors	De 51 a 100 treballadors	de 101 a 500 treballadors	501 treballadors o més	
C.5. L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència	Sí	Recuento	4	11	12	16	16	59
		% dentro de Personal 2012 per franges	50,0%	17,2%	35,3%	43,2%	66,7%	35,3%
	No	Recuento	4	53	22	21	8	108
		% dentro de Personal 2012 per franges	50,0%	82,8%	64,7%	56,8%	33,3%	64,7%
Total		Recuento	8	64	34	37	24	167
		% dentro de Personal 2012 per franges	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**C.5. L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència en la gestió (EFQM / CAF) o un sistema de gestió de la qualitat basat en les normes ISO 9000? \* Ingressos Generalitat 2012 per franges**

			Ingressos Generalitat 2012 per franges						Total
			Sense ingressos Generalitat	fins a 1 milió	d'1 a 5 milions	de 5 a 25 milions	de 25 a 100 milions	100 milions o més	
C.5. L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència en la gestió (EFQM / CAF)	Sí	Recuento	13	5	9	11	8	13	59
		% dentro de Ingressos Generalitat 2012 per franges	52,0%	16,1%	24,3%	29,7%	44,4%	68,4%	35,3%
	No	Recuento	12	26	28	26	10	6	108
		% dentro de Ingressos Generalitat 2012 per franges	48,0%	83,9%	75,7%	70,3%	55,6%	31,6%	64,7%
Total		Recuento	25	31	37	37	18	19	167
		% dentro de Ingressos Generalitat 2012 per franges	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### C.6. Fins a quin punt s'avaluen els programes públics que gestiona l'entitat? \* A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?

Tabla de contingencia

			d'ocupació del càrrec heu		Total
			Sí	No	
C.6. Fins a quin punt s'avaluen els programes públics que gestiona l'entitat?	Sempre	Recuento	55	6	61
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	41,4%	17,6%	36,5%
	La majoria de vegades	Recuento	55	16	71
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	41,4%	47,1%	42,5%
Rares vegades	Recuento	17	9	26	
	% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	12,8%	26,5%	15,6%	
Mai	Recuento	6	3	9	
	% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	4,5%	8,8%	5,4%	
Total		Recuento	133	34	167
		% dentro de A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	100,0%	100,0%	100,0%

### Percepció rendiment franges \* Departament recodificat

Tabla de contingencia

			Departament recodificat							Total		
			AAM	CLT	ECO	EMO	PRE	SLT	TES		Resta departaments	
Percepció rendiment franges	Suspès	Recuento	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
		% dentro de Departament recodificat	,0%	,0%	,0%	12,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%
	Aprovat	Recuento	0	3	0	2	3	3	2	2	1	14
		% dentro de Departament recodificat	,0%	21,4%	,0%	12,5%	25,0%	6,4%	6,1%	5,0%	5,0%	7,2%
Notable	Recuento	8	10	24	9	6	30	24	14	125		
	% dentro de Departament recodificat	66,7%	71,4%	58,5%	56,3%	50,0%	63,8%	72,7%	70,0%	64,1%		
Excel·lent	Recuento	4	1	17	3	3	14	7	5	54		
	% dentro de Departament recodificat	33,3%	7,1%	41,5%	18,8%	25,0%	29,8%	21,2%	25,0%	27,7%		
Total		Recuento	12	14	41	16	12	47	33	20	195	
		% dentro de Departament recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

### Percepció rendiment franges \* Àmbit recodificat

Tabla de contingencia

			Àmbit recodificat							Total	
			Salut	Territori	Recerca	Llengua i cultura	Medi natural i sostenibilitat	Promoció economia i indústria	Resta		
Percepció rendiment franges	Suspès	Recuento	0	0	0	0	2	0	0	0	2
		% dentro de Àmbit recodificat	,0%	,0%	,0%	,0%	13,3%	,0%	,0%	,0%	1,0%
	Aprovat	Recuento	2	2	1	4	0	2	3	1	14
		% dentro de Àmbit recodificat	6,3%	7,7%	2,3%	20,0%	,0%	9,1%	8,1%	7,2%	
Notable	Recuento	23	19	24	14	8	15	22	125		
	% dentro de Àmbit recodificat	71,9%	73,1%	55,8%	70,0%	53,3%	68,2%	59,5%	64,1%		
Excel·lent	Recuento	7	5	18	2	5	5	12	54		
	% dentro de Àmbit recodificat	21,9%	19,2%	41,9%	10,0%	33,3%	22,7%	32,4%	27,7%		
Total		Recuento	32	26	43	20	15	22	37	195	
		% dentro de Àmbit recodificat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	





### Percepció rendiment franges \* Anys en el càrrec franges

Tabla de contingencia

			Anys en el càrrec franges			Total
			Fins a 2 anys	Entre 2 i 5 anys	més de 5 anys	
Percepció rendiment franges	Suspès	Recuento	2	0	0	2
		% dentro de Anys en el càrrec franges	2,5%	,0%	,0%	1,1%
	Aprovat	Recuento	9	5	0	14
		% dentro de Anys en el càrrec franges	11,4%	11,4%	,0%	7,5%
	Notable	Recuento	54	24	40	118
		% dentro de Anys en el càrrec franges	68,4%	54,5%	63,5%	63,4%
	Excel·lent	Recuento	14	15	23	52
		% dentro de Anys en el càrrec franges	17,7%	34,1%	36,5%	28,0%
Total		Recuento	79	44	63	186
		% dentro de Anys en el càrrec franges	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Percepció rendiment franges \* Edat franges

Tabla de contingencia

			Edat franges			Total
			Fins a 45 anys	Entre 45 i 55 anys	més de 55 anys	
Percepció rendiment franges	Suspès	Recuento	2	0	0	2
		% dentro de Edat franges	4,7%	,0%	,0%	1,0%
	Aprovat	Recuento	5	7	1	13
		% dentro de Edat franges	11,6%	8,0%	1,6%	6,8%
	Notable	Recuento	27	58	38	123
		% dentro de Edat franges	62,8%	66,7%	62,3%	64,4%
	Excel·lent	Recuento	9	22	22	53
		% dentro de Edat franges	20,9%	25,3%	36,1%	27,7%
Total		Recuento	43	87	61	191
		% dentro de Edat franges	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Percepció rendiment franges \* A.3. Indiqueu el vostre sexe

Tabla de contingencia

			A.3. Indiqueu el vostre sexe		Total
			DONA	HOME	
Percepció rendiment franges	Suspès	Recuento	2	0	2
		% dentro de A.3. Indiqueu el vostre sexe	5,6%	,0%	1,0%
	Aprovat	Recuento	2	12	14
		% dentro de A.3. Indiqueu el vostre sexe	5,6%	7,5%	7,2%
	Notable	Recuento	23	102	125
		% dentro de A.3. Indiqueu el vostre sexe	63,9%	64,2%	64,1%
	Excel·lent	Recuento	9	45	54
		% dentro de A.3. Indiqueu el vostre sexe	25,0%	28,3%	27,7%
Total		Recuento	36	159	195
		% dentro de A.3. Indiqueu el vostre sexe	100,0%	100,0%	100,0%



## 7. Anàlisi multivariant

			Número inicial de casos				Total	
			1	3	4	5		
Departament recodificat	AAM	Recuento	9	2	0	1	12	
		% dentro de Número inicial de casos	11,0%	2,7%	,0%	4,0%	6,0%	
	CLT	Recuento	1	7	4	3	15	
		% dentro de Número inicial de casos	1,2%	9,5%	21,1%	12,0%	7,5%	
	ECO	Recuento	20	16	1	4	41	
		% dentro de Número inicial de casos	24,4%	21,6%	5,3%	16,0%	20,5%	
	EMO	Recuento	8	5	3	2	18	
		% dentro de Número inicial de casos	9,8%	6,8%	15,8%	8,0%	9,0%	
	PRE	Recuento	3	3	1	5	12	
		% dentro de Número inicial de casos	3,7%	4,1%	5,3%	20,0%	6,0%	
	SLT	Recuento	19	23	3	2	47	
		% dentro de Número inicial de casos	23,2%	31,1%	15,8%	8,0%	23,5%	
	TES	Recuento	13	12	3	7	35	
		% dentro de Número inicial de casos	15,9%	16,2%	15,8%	28,0%	17,5%	
	Resta departaments	Recuento	9	6	4	1	20	
		% dentro de Número inicial de casos	11,0%	8,1%	21,1%	4,0%	10,0%	
	Total		Recuento	82	74	19	25	200
			% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ambit recodificat	Salut	Recuento	9	20	2	1	32	
		% dentro de Número inicial de casos	11,0%	27,0%	10,5%	4,0%	16,0%	
	Territori	Recuento	11	9	2	5	27	
		% dentro de Número inicial de casos	13,4%	12,2%	10,5%	20,0%	13,5%	
	Recerca	Recuento	28	13	0	2	43	
		% dentro de Número inicial de casos	34,1%	17,6%	,0%	8,0%	21,5%	
	Llengua i cultura	Recuento	3	10	4	4	21	
		% dentro de Número inicial de casos	3,7%	13,5%	21,1%	16,0%	10,5%	
	Medi natural i sostenibilitat	Recuento	6	6	3	2	17	
		% dentro de Número inicial de casos	7,3%	8,1%	15,8%	8,0%	8,5%	
	Promoció economia i	Recuento	12	7	2	2	23	
		% dentro de Número inicial de casos	14,6%	9,5%	10,5%	8,0%	11,5%	
	Resta	Recuento	13	9	6	9	37	
		% dentro de Número inicial de casos	15,9%	12,2%	31,6%	36,0%	18,5%	
Total		Recuento	82	74	19	25	200	
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Tipus_ens_recode	AEP i assoc	Recuento	3	1	1	0	5	
		% dentro de Número inicial de casos	3,7%	1,4%	5,3%	,0%	2,5%	
	EAA i EACIF	Recuento	3	1	5	11	20	
		% dentro de Número inicial de casos	3,7%	1,4%	26,3%	44,0%	10,0%	
	Cons	Recuento	27	28	5	7	67	
		% dentro de Número inicial de casos	32,9%	37,8%	26,3%	28,0%	33,5%	
	Fund	Recuento	24	12	0	0	36	
		% dentro de Número inicial de casos	29,3%	16,2%	,0%	,0%	18,0%	
	EDP	Recuento	10	20	3	5	38	
		% dentro de Número inicial de casos	12,2%	27,0%	15,8%	20,0%	19,0%	
	SM	Recuento	15	12	5	2	34	
		% dentro de Número inicial de casos	18,3%	16,2%	26,3%	8,0%	17,0%	
	Total		Recuento	82	74	19	25	200
			% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
B.1.2 Està previst en la norma de creació o en els estatuts de l'entitat?	Sí	Recuento	24	37	4	8	73	
		% dentro de Número inicial de casos	54,5%	61,7%	33,3%	57,1%	56,2%	
	No	Recuento	20	23	8	6	57	
		% dentro de Número inicial de casos	45,5%	38,3%	66,7%	42,9%	43,8%	
Total		Recuento	44	60	12	14	130	
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Personal 2012 per franges	Sense personal	Recuento	6	1	1	2	10	
		% dentro de Número inicial de casos	8,7%	1,4%	5,6%	9,1%	5,6%	
	Fins a 50 treballadors	Recuento	24	25	11	10	70	
		% dentro de Número inicial de casos	34,8%	36,2%	61,1%	45,5%	39,3%	
	De 51 a 100 treballadors	Recuento	20	11	2	3	36	
		% dentro de Número inicial de casos	29,0%	15,9%	11,1%	13,6%	20,2%	
	de 101 a 500 treballadors	Recuento	12	17	2	6	37	
		% dentro de Número inicial de casos	17,4%	24,6%	11,1%	27,3%	20,8%	
501 treballadors o més	Recuento	7	15	2	1	25		
	% dentro de Número inicial de casos	10,1%	21,7%	11,1%	4,5%	14,0%		
Total		Recuento	69	69	18	22	178	
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	



			Número inicial de casos				Total
			1	3	4	5	
Ingressos Generalitat 2012 per franges	Sense ingressos	Recuento	16	5	4	2	27
		% dentro de Número inicial de casos	23,2%	7,2%	22,2%	9,1%	15,2%
	fins a 1 milió	Recuento	21	6	6	2	35
		% dentro de Número inicial de casos	30,4%	8,7%	33,3%	9,1%	19,7%
	d'1 a 5 milions	Recuento	14	14	4	8	40
		% dentro de Número inicial de casos	20,3%	20,3%	22,2%	36,4%	22,5%
	de 5 a 25 milions	Recuento	11	17	2	8	38
		% dentro de Número inicial de casos	15,9%	24,6%	11,1%	36,4%	21,3%
	de 25 a 100 milions	Recuento	4	14	0	1	19
		% dentro de Número inicial de casos	5,8%	20,3%	,0%	4,5%	10,7%
100 milions o més	Recuento	3	13	2	1	19	
	% dentro de Número inicial de casos	4,3%	18,8%	11,1%	4,5%	10,7%	
Total		Recuento	69	69	18	22	178
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Participació Generalitat en ingressos 2012	Sense participació	Recuento	16	5	4	2	27
		% dentro de Número inicial de casos	23,2%	7,2%	22,2%	9,1%	15,2%
	Fins a 25%	Recuento	17	6	2	2	27
		% dentro de Número inicial de casos	24,6%	8,7%	11,1%	9,1%	15,2%
	De 25 a 50%	Recuento	11	5	1	2	19
		% dentro de Número inicial de casos	15,9%	7,2%	5,6%	9,1%	10,7%
	DE 50 a 75%	Recuento	9	11	0	4	24
		% dentro de Número inicial de casos	13,0%	15,9%	,0%	18,2%	13,5%
	75% o més	Recuento	16	42	11	12	81
		% dentro de Número inicial de casos	23,2%	60,9%	61,1%	54,5%	45,5%
Total		Recuento	69	69	18	22	178
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Anys en el càrrec franges	Fins a 2 anys	Recuento	27	32	10	14	83
		% dentro de Número inicial de casos	34,2%	46,4%	55,6%	58,3%	43,7%
	Entre 2 i 5 anys	Recuento	15	19	6	4	44
		% dentro de Número inicial de casos	19,0%	27,5%	33,3%	16,7%	23,2%
	més de 5 anys	Recuento	37	18	2	6	63
		% dentro de Número inicial de casos	46,8%	26,1%	11,1%	25,0%	33,2%
Total		Recuento	79	69	18	24	190
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.8 Experiència prèvia	Sí	Recuento	30	40	12	10	92
		% dentro de Número inicial de casos	37,5%	54,8%	63,2%	40,0%	46,7%
	No	Recuento	50	33	7	15	105
		% dentro de Número inicial de casos	62,5%	45,2%	36,8%	60,0%	53,3%
Total		Recuento	80	73	19	25	197
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada?	Sí	Recuento	68	55	12	19	154
		% dentro de Número inicial de casos	85,0%	76,4%	63,2%	76,0%	78,6%
	No	Recuento	12	17	7	6	42
		% dentro de Número inicial de casos	15,0%	23,6%	36,8%	24,0%	21,4%
Total		Recuento	80	72	19	25	196
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tipus formació continuada recodificada	més o exclusivament gerencial i del sector a parts	Recuento	22	12	3	7	44
		% dentro de Número inicial de casos	32,8%	22,2%	27,3%	41,2%	29,5%
	més o exclusivament	Recuento	20	18	4	5	47
		% dentro de Número inicial de casos	29,9%	33,3%	36,4%	29,4%	31,5%
Total		Recuento	25	24	4	5	58
		% dentro de Número inicial de casos	37,3%	44,4%	36,4%	29,4%	38,9%
Total		Recuento	67	54	11	17	149
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Edat franges	Fins a 45 anys	Recuento	24	8	6	6	44
		% dentro de Número inicial de casos	29,6%	11,3%	33,3%	24,0%	22,6%
	Entre 45 i 55 anys	Recuento	30	42	7	10	89
		% dentro de Número inicial de casos	37,0%	59,2%	38,9%	40,0%	45,6%
	més de 55 anys	Recuento	27	21	5	9	62
		% dentro de Número inicial de casos	33,3%	29,6%	27,8%	36,0%	31,8%
Total		Recuento	81	71	18	25	195
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.3. Indiqueu el vostre sexe	DONA	Recuento	14	12	3	6	35
		% dentro de Número inicial de casos	17,1%	16,2%	15,8%	24,0%	17,5%
	HOME	Recuento	68	62	16	19	165
		% dentro de Número inicial de casos	82,9%	83,8%	84,2%	76,0%	82,5%
Total		Recuento	82	74	19	25	200
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Establiment objectius estratègics * Número inicial de casos	198	99,0%	2	1,0%	200	100,0%
Establiment objectius operatius * Número inicial de casos	199	99,5%	1	,5%	200	100,0%
Definició de la cartera de serveis * Número inicial de casos	194	97,0%	6	3,0%	200	100,0%
Establiment de processos de gestió * Número inicial de casos	199	99,5%	1	,5%	200	100,0%
Tecnologia i sistemes informació * Número inicial de casos	199	99,5%	1	,5%	200	100,0%
Estructura organitzativa * Número inicial de casos	198	99,0%	2	1,0%	200	100,0%
Dimensionament de personal * Número inicial de casos	197	98,5%	3	1,5%	200	100,0%
Recursos humans Selecció * Número inicial de casos	193	96,5%	7	3,5%	200	100,0%
Retribucions * Número inicial de casos	190	95,0%	10	5,0%	200	100,0%
Desenvolupament (formació i creixement professional) * Número inicial de casos	190	95,0%	10	5,0%	200	100,0%
Finances Ingressos * Número inicial de casos	197	98,5%	3	1,5%	200	100,0%
Inversions * Número inicial de casos	193	96,5%	7	3,5%	200	100,0%
Deute * Número inicial de casos	165	82,5%	35	17,5%	200	100,0%
Manteniment i logística * Número inicial de casos	193	96,5%	7	3,5%	200	100,0%
Assessorament jurídic * Número inicial de casos	193	96,5%	7	3,5%	200	100,0%
Departament recodificat * Número inicial de casos	200	100,0%	0	,0%	200	100,0%
Àmbit recodificat * Número inicial de casos	200	100,0%	0	,0%	200	100,0%
Tipus_ens_recode * Número inicial de casos	200	100,0%	0	,0%	200	100,0%
B.1.2 Està previst en la norma de creació o en els estatuts de l'entitat? * Número inicial de casos	130	65,0%	70	35,0%	200	100,0%
Personal 2012 per franges * Número inicial de casos	178	89,0%	22	11,0%	200	100,0%
Ingressos Generalitat 2012 per franges * Número inicial de casos	178	89,0%	22	11,0%	200	100,0%
Participació Generalitat en ingressos 2012 * Número inicial de casos	178	89,0%	22	11,0%	200	100,0%
Anys en el càrrec franges * Número inicial de casos	190	95,0%	10	5,0%	200	100,0%
A.8 Experiència prèvia * Número inicial de casos	197	98,5%	3	1,5%	200	100,0%
A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada? * Número inicial de casos	196	98,0%	4	2,0%	200	100,0%
Tipus formació continuada recodificada * Número inicial de casos	149	74,5%	51	25,5%	200	100,0%
Edat franges * Número inicial de casos	195	97,5%	5	2,5%	200	100,0%
A.3. Indiqueu el vostre sexe * Número inicial de casos	200	100,0%	0	,0%	200	100,0%

## Taules de contingència

Les taules de contingència no es mostren però estan a disposició de les persones interessades



## Annex 11. Qüestionari

### TEXT DE L'E-MAIL de tramesa del qüestionari (02/05/2012)

*Benvolguda / Benvolgut,*

*Tal i com us va anunciar la presidenta de la Comissió del Sector Públic de la Generalitat de Catalunya en la comunicació que us enviem adjunta, la nostra empresa ha rebut l'encàrrec de realitzar el treball de camp de l'enquesta sobre el sistema de governança de les entitats del sector públic.*

*Trobareu a continuació l'enllaç per accedir al qüestionari: [enllaç]*

*Us demanem que el respongueu, com a molt tard, el dimarts 8 de maig.*

*Si teniu problemes tècnics amb l'enquesta podeu posar-vos en contacte amb:*

*Montse Ferré*

*Directora d'Estudis,*

*Departament Tècnic Quantitatiu*

*93 415 20 20*

*montse.ferre@institutodym.es*

*Per resoldre dubtes sobre el contingut del qüestionari o obtenir informació general sobre l'estudi, podeu adreçar-vos a:*

*Isidre Obregon*

*Analista de la Secretaria d'Administració i Funció Pública, Departament de Governació i Relacions Institucionals*

*93 567 21 13*

*isidre.obregon@gencat.cat*

*Us donem les gràcies per la vostra col·laboració.*

*Ben atentament,*

*Montse Ferré*

*Directora d'Estudis, Departament Tècnic Quantitatiu d'Instituto DYM*

## Introducció

### Persones destinatàries del qüestionari

Persona amb la màxima responsabilitat executiva dins de cada entitat, en general gerència, direcció general o direcció executiva.

### Apartats del qüestionari

- A) Dades de la persona que dirigeix l'entitat.
- B) Relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció.
- C) Planificació, seguiment i avaluació del rendiment de l'entitat.
- D) Informació relativa a l'òrgan de govern.
- E) Opinió sobre el servei públic i les tasques administratives.

### Política de confidencialitat de les dades de caràcter personal

- D'acord amb la Llei orgànica 15/1999, de protecció de dades de caràcter personal, les vostres dades seran incorporades al fitxer "Estudi del sector públic" del qual és responsable la Secretaria d'Administració i Funció Pública. La finalitat d'aquest fitxer és enviar qüestionaris, comprovar la idoneïtat de les persones que responen, fer seguiment de les respostes i construir matrius de dades per a treballs de recerca relacionats amb la governança del sector públic.



- Podeu exercir els drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició mitjançant un escrit adreçat a la Secretaria d'Administració i Funció Pública, Pl. Catalunya, 20 , 8a, 08002 Barcelona, [www.gencat.cat/governacio-ap](http://www.gencat.cat/governacio-ap).
- Us comuniquem que un cop recollides les dades es procedirà a un procés d'anonimització que garanteixi la confidencialitat de les respostes en el tractament posterior de les dades i l'anàlisi i, òbviament, en la presentació dels resultats i en anàlisis ulteriors.

### Recomanacions per emplenar el qüestionari

- Us demanem que respongueu el qüestionari en la seva totalitat. Si alguna pregunta no us és d'aplicació, marqueu el codi NS/NC i passeu a la següent.
- Us demanem que les respostes siguin precises i s'ajustin el màxim a la realitat. La política de confidencialitat la trobeu definida a l'apartat anterior.
- Durada aproximada: 20 min.
- Per passar de pregunta o pantalla, si l'aplicació no ho fa automàticament, premeu el botó "següent" o la tecla d' "Intro" del teclat
- **Si no podeu completar el qüestionari, teniu l'opció de desar-lo i tornar-lo a obrir fins a completar-lo.**

### Dades de verificació

(A TOTS)

#### 1. Confirmeu si és correcte el nom complet de la persona:

[carregar XLS]

Sí	1
No	2

(SI NO ES CORRECTE EL NOM: P1=2)

#### 1\_BIS Indiqueu el vostre nom complet, si us plau:

(A TOTS)

#### 2. Confirmeu si és correcte el nom complet de l'entitat:

[carregar XLS]

Sí	1
No	2

(SI NO ES CORRECTE EL NOM DE L'ENTITAT: P2=2)

#### 2\_BIS Indiqueu el nom complet de l'entitat, si us plau:

(A TOTS)

#### 3 Quin càrrec ocupeu? \_\_\_\_\_

#### 4. D'acord amb la política de confidencialitat de les dades de caràcter personal:

##### 4.1 Consentó a participar en aquest estudi

Sí	1
No	2

[PROGRAMACIÓ: SI RESPONEN NO A P4.1 → FI ENQUESTA]

**Moltes gràcies. Comença el qüestionari**



**A) Dades de la persona que dirigeix l'entitat**

(A TOTS)

**A.2 Quant temps fa que ocupeu aquest càrrec a l'entitat?** \_\_\_ anys i \_\_\_ mesos

(A TOTS)

**A.3 Indiqueu el vostre sexe:**

Dona	1
Home	2

(A TOTS)

**A.4 Any de naixement?**

\_\_\_\_\_ [regla de validació: 4 dígit]

[PROGRAMACIÓ: NO ADMETRE VALORS INFERIORS A 1920 NI SUPERIORS A 1996]

(A TOTS)

**A.5 Quin és el vostre nivell màxim de formació assolit?**

Escola secundària	1
Formació professional	2
Batxillerat	3
Diplomatura	4
Grau	5
Llicenciatura	6
Postgrau / Mestratge	7
Doctorat	8

(SI NIVELL MÀXIM DE FORMACIÓ DE DIPLOMATURA EN ENDAVANT: A5(4\_8))

**A.6 Especifiqueu la temàtica dels vostres estudis** (multiresposta):

[PROGRAMACIÓ, FILTRAR:

HA D'APARÈIXER LA 1A COLUMNA SI A5(4\_8)

HA D'APARÈIXER LA 2A COLUMNA SI A5(7\_8)

HA D'APARÈIXER LA 3A COLUMNA SI A5(8)]

	Diplomatura / Llicenciatura / Grau	Mestratge / Postgrau	Doctorat
Administració i direcció d'empreses	1	1	1
Direcció i gestió pública	2	2	2
Ciències polítiques	3	3	3
Dret	4	4	4
Economia	5	5	5
Enginyeria	6	6	6
Filologia	7	7	7
Història	8	8	8
Medicina	9	9	9
Pedagogia	10	10	10
Periodisme	11	11	11
Psicologia	12	12	12
Altres ( <i>especifiqueu-los</i> )	13	13	13

(SI A6\_a=13)

**A.6\_OPa Especifiqueu la temàtica dels vostres estudis (Diplomatura / Llicenciatura / Grau):**

\_\_\_\_\_

(SI A6\_b=13)

**A.6\_OPb Especifiqueu la temàtica dels vostres estudis (Mestratge / Postgrau):**

\_\_\_\_\_



(SI A6\_c=13)

**A.6 OPC Especifiqueu la temàtica dels vostres estudis (Doctorat):**

(A TOTS)

**A.7.a Durant el temps d'ocupació del càrrec heu participat en accions de formació continuada (cursos, xarxes professionals, congressos, actualització sobre les principals publicacions en l'àmbit professional)?**

Sí	1
No	2

(SI HA PARTICIPAT EN ACCIONS FORMATIVES: A7a=1)

**A.7.b Si haguéssiu de quantificar aquesta formació continuada, de manera aproximada i com a mitjana anual, en quin punt de l'escala següent us situaríeu?**

Menys de 50 h. a l'any	1
De 50 a 150 h. a l'any	2
De 151 a 300 h. a l'any	3
Més de 300 h. a l'any	4

(SI HA PARTICIPAT EN ACCIONS FORMATIVES: A7a=1)

**A.7.c Quin és el pes relatiu que correspon als continguts de la formació continuada segons sigui de caràcter gerencial o de caràcter tècnic o especialitzat en el vostre sector d'activitat**

Gerencial exclusivament	1
Més gerencial que no pas en el sector d'activitat	2
Gerencial i en el sector d'activitat a parts iguals	3
Més en el sector d'activitat que no pas gerencial	4
En el sector d'activitat exclusivament	5

[PROGRAMACIÓ: PROGRAMAR A.8.1, A.8.1.1.a I A.8.1.1.b A LA MATEIXA PANTALLA SI ÉS POSSIBLE]

(A TOTS)

**A.8.1 De manera prèvia a la responsabilitat actual, heu dirigit alguna altra entitat del sector públic?**

Sí	1
No	2

(SI HA DIRIGIT ALGUNA ALTRA ENTITAT: A.8.1=1)

**A.8.1.1.a Durant quant temps en el mateix sector d'activitat?**

\_\_\_anys i \_\_\_mesos

(SI HA DIRIGIT ALGUNA ALTRA ENTITAT: A.8.1=1)

**A.8.1.1.b Durant quant temps en altres sectors d'activitat?**

\_\_\_anys i \_\_\_mesos

[PROGRAMACIÓ: PROGRAMAR A.8.2, A.8.2.1 A LA MATEIXA PANTALLA SI ÉS POSSIBLE]

(A TOTS)

**A.8.2 Heu tingut experiència professional de caràcter tècnic en el sector d'activitat de l'entitat que dirigiu?**

Sí	1
No	2

(SI HA TINGUT EXPERIÈNCIA PROFESSIONAL EN EL SECTOR: A.8.2.=1)

**A.8.2.1. Durant quant de temps?**

\_\_\_anys i \_\_\_mesos

(A TOTS)





**A.9 Us presentem dos models d'organització contraposats pel que fa a l'enfocament estratègic (models A i B). Us demanem que situeu en una escala del 0 al 10 la posició que millor descriu l'entitat que dirigiu, considerant que (0) representa el tipus d'organització A i (10) el tipus d'organització B. De cap manera s'ha d'entendre que un enfocament és superior a l'altre.**

**Model d'organització A**

*La meva entitat té una cartera de serveis estable definida tècnicament amb una implicació molt limitada dels clients. L'estabilitat permet definir planificacions a llarg termini. La preocupació fonamental és la millora de l'eficiència i l'eficàcia dels processos i mètodes amb què ja compta. Les decisions se solen prendre de manera centralitzada, els procediments estan altament formalitzats i estandarditzats i les funcions i perfils tenen un alt grau d'especialització.*

**Model d'organització B**

*La meva entitat duu a terme un procés d'innovació i desenvolupament continu de nous productes i mercats, mitjançant una recerca permanent d'oportunitats en el seu marc de competències. L'organització està en contacte amb els potencials clients i respon ràpidament als primers senyals sobre noves oportunitats. L'estructura i els sistemes interns faciliten la flexibilitat per poder fer les adaptacions necessàries: lideratge compartit, pocs nivells de supervisió, descentralització, poca formalització, perfils polivalents i col·laboració entre unitats.*

0 (Model A)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (Model B)

**B) Relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció**

(A TOTS)

**B.1 Hi ha un instrument de concertació d'objectius, resultats i relacions entre l'entitat i el departament d'adscripció (contracte programa, de relacions, de gestió o altres)?**

Sí	1
No	2

(HI HA INSTRUMENT DE CONCERTACIÓ: B1=1)

**B.1.1 Quin és el nom complet de l'instrument?**

\_\_\_\_\_

(HI HA INSTRUMENT DE CONCERTACIÓ: B1=1)

**B.1.2 Està previst en la norma de creació o en els estatuts de l'entitat?**

Sí	1
No	2

(HI HA INSTRUMENT DE CONCERTACIÓ: B1=1)

**B.1.3 L'instrument, es difon de manera pública?**

Sí	1
No	2

(HI HA INSTRUMENT DE CONCERTACIÓ: B1=1)

**B.1.7 Quins dels aspectes següents conté l'instrument de concertació?**

	Sí	No
Concreció de la missió en objectius	1	2
La relació de serveis i d'activitats que ha de prestar (cartera de serveis)	1	2
Els resultats a obtenir.	1	2
Indicadors i mesures de seguiment	1	2
Els recursos personals, materials i pressupostaris disponibles	1	2
Incentius i penalitzacions	1	2
Aspectes relacionals amb el departament	1	2
Mesures de revisió	1	2
Altres. Si us plau, especifiqueu-lo: _____	1	2



--	--	--	--

(HI HA INSTRUMENT DE CONCERTACIÓ: B1=1)

**B.1.4 El contingut de l'instrument de concertació...**

...el determina l'entitat en la seva totalitat	1
...el determina l'entitat en la seva major part	2
...es determina a parts iguals entre l'entitat i el departament	3
...el determina el departament en la seva major part	4
...el determina el departament en la seva totalitat	5

(HI HA INSTRUMENT DE CONCERTACIÓ: B1=1)

**B.1.5 Des de quan es disposa d'aquest o un altre instrument similar? \_\_\_\_\_ anys**

(HI HA INSTRUMENT DE CONCERTACIÓ: B1=1)

**B.1.6 L'instrument ha sofert alguna modificació des de la seva primera formulació?**

Sí	1
No	2

(SI HA SOFERT ALGUNA MODIFICACIÓ: B.1.6=1)

**B.1.6.a Quin és l'any de la darrera actualització?**

**[regla de validació: 4 dígits]**

**[PROGRAMACIÓ: NO ADMETRE VALORS INFERIORS A 1920 NI SUPERIORS A 2012]**

(SI HA SOFERT ALGUNA MODIFICACIÓ: B.1.6=1)

**B.1.6.b Fins a quin punt considereu que les successives renovacions han modificat l'instrument original?**

En general no ha canviat gaire	1
S'han introduït algunes modificacions	2
Ha canviat considerablement	3

(SI HA SOFERT ALGUNA MODIFICACIÓ IMPORTANT: B.1.6.b=2\_3)

**B.1.6.c Quins aspectes de l'instrument s'han renovat?**

**[PROGRAMACIÓ: FER-LA MULTIRESPOTA]**

els objectius	1
els indicadors	2
els termes de la relació amb el departament	3
Altres ( <i>si us plau, especifiqueu:</i> _____)	4

(SI L'INSTRUMENT DISPOSA D'UN SISTEMA D'INCENTIUS I PENALITZACIONS: B.1.7\_6=1)

**B.1.7.a El sistema d'incentius i penalitzacions previst a l'instrument consisteix en:**

		Sí	No
Incentius	Suplements o incorporacions de pressupost	1	2
	Gestió autònoma dels romanents	1	2
	Increment de retribucions variables	1	2
	Gratificacions a persones	1	2
	Altres. <i>Si us plau, especifiqueu-lo:</i> _____	1	2
Penalitzacions	Minoracions del pressupost	1	2
	Limitacions en la gestió autònoma del pressupost	1	2
	Reducció de retribucions variables	1	2
	Altres. <i>Si us plau, especifiqueu-los:</i> _____	1	2

(HI HA INSTRUMENT DE CONCERTACIÓ: B1=1)



**B.1.8 Fins a quin punt l'instrument de concertació és útil per especificar els resultats esperats i donar compte del seu assoliment?**

*Si us plau, marqueu de 0 a 10 (on 0 és molt poc útil i 10 molt útil)*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(A TOTS)

**B.1.9 En quina mesura l'entitat disposa d'autonomia per definir les polítiques relatives a les funcions organitzatives següents?**

La política sobre...	La defineix l'entitat en la seva totalitat	Majoritàriament la defineix l'entitat	La defineixen l'entitat i el departament a parts iguals	Majoritàriament la defineix el departament	La defineix el departament en la seva totalitat
Establiment d'objectius estratègics	1	2	3	4	5
Establiment d'objectius operatius	1	2	3	4	5
Definició de la cartera de serveis	1	2	3	4	5
Establiment de processos de gestió	1	2	3	4	5
Tecnologia i sistemes d'informació	1	2	3	4	5
Estructura organitzativa	1	2	3	4	5
Dimensionament de personal	1	2	3	4	5
<b>Recursos humans</b>					
- Selecció	1	2	3	4	5
- Retribucions	1	2	3	4	5
- Desenvolupament (formació i creixement professional)	1	2	3	4	5
<b>Finances:</b>					
- Ingressos	1	2	3	4	5
- Inversions	1	2	3	4	5
- Deute	1	2	3	4	5
- Altres despeses	1	2	3	4	5
Manteniment i logística	1	2	3	4	5
Assessorament jurídic	1	2	3	4	5
Altres ( <i>si us plau, especifiqueu-los:</i> _____)	1	2	3	4	5

(A TOTS)

**B.1.10 Segons la vostra experiència, podeu assenyalar per ordre d'importància, un màxim de cinc elements o factors crítics a tenir en compte en un relació eficaç entre l'entitat i el departament d'adscripció?**

1.
2.
3.
4.
5.



**C) Planificació, seguiment i avaluació del rendiment de l'entitat**

(A TOTS)

**C.1 De quins dels següents documents de planificació, seguiment i avaluació disposa l'entitat que dirigeix?**

	Sí	No
Mapa estratègic / Pla estratègic	1	2
Plans d'actuació a mitjà i curt termini	1	2
Sistema d'indicadors (per exemple un quadre de comandament) <i>Nota: a banda dels indicadors recollits a la fitxa del pressupost, quan n'hi ha.</i>	1	2
Informes periòdics de seguiment i de resultats	1	2
Auditories de qualitat o avaluacions d'excel·lència en la gestió	1	2
Pla d'avaluacions dels programes que gestiona	1	2
Altres. <i>Si us plau, especifiqueu-los:</i> _____	1	2

**[Filtre: Les marcadetes com a Sí s'incorporen a la pregunta D.5]**

(A TOTS)

**C.2 Amb quin horitzó temporal es formulen els objectius de la planificació estratègica?**

\_\_\_ any/anys \_\_\_ mes/mesos

(A TOTS)

**C.3.1 Quin tipus d'indicadors s'utilitzen per al seguiment de la gestió?**

Indicadors relatius a...	Sí	No
entorn (aspectes demogràfics, econòmics i socials)	1	2
inputs (recursos interns: humans, financers i materials)	1	2
outputs (quantitat d'activitat desenvolupada, de productes o serveis públics produïts o el nombre de clients servits)	1	2
cobertura (gra amb què un programa arriba a la població diana)	1	2
qualitat (satisfacció de les parts interessades)	1	2
impacte / efectivitat (gra de consecució de l'objectiu fonamental de l'entitat)	1	2
eficàcia (gra amb què el programa assoleix els objectius previstos)	1	2
eficiència (relació entre els recursos interns i els resultats aconseguits)	1	2
altres aspectes ( <i>si us plau, especifiqueu-los:</i> _____)	1	2

**[Filtre: Les marcadetes com a Sí s'incorporen a la pregunta C.3.3, excepte l'ombregat en gris]**

(SI MARQUEN ALGUN CODI 1 A C.3.1: C.3.1\_1=1 O C.3.1\_2=1 O C.3.1\_3=1 O C.3.1\_4=1 O C.3.1\_5=1 O C.3.1\_6=1 O C.3.1\_7=1 O C.3.1\_8=1 O C.3.1\_9=1)

**C.3.2 Es fan servir fites o estàndards de referència per valorar el grau de consecució dels objectius?**

	En tots els indicadors	En la majoria dels indicadors	En alguns indicadors	En cap cas
Les fites establertes per l'entitat	1	2	3	4
El rendiment passat	1	2	3	4
Els objectius fixats pel Govern o el Departament	1	2	3	4
Indicadors similars d'altres organitzacions del sector públic	1	2	3	4
Indicadors similars d'organismes internacionals	1	2	3	4
Altres ( <i>si us plau, especifiqueu-los:</i> _____)	1	2	3	4



(SI ES MARCA ALGUN CODI A C.3.2: C.3.2\_A=1\_3 O C.3.2\_B=1\_3 O C.3.2\_C=1\_3 O C.3.2\_D=1\_3 O C.3.2\_E=1\_3)

**C.3.3 En general, quin ha estat el grau d'acostament entre els indicadors amb les fites o estàndards de referència durant l'exercici de 2011**

[PROGRAMACIÓ: FILTRAR PER CODIS MARCATS A C.3.1.]

Indicadors relatius a:	Molt per sota del previst	Una mica per sota del previst	Prou ajustats	Una mica per sobre del previst	Molt per sobre del previst
inputs (recursos interns: humans, financers i materials)	1	2	3	4	5
outputs (quantitat d'activitat desenvolupada, de productes o serveis públics produïts o el nombre de clients servits)	1	2	3	4	5
cobertura (grau amb què un programa arriba a la població diana)	1	2	3	4	5
qualitat (satisfacció de les parts interessades)	1	2	3	4	5
impacte / efectivitat (grau de consecució de l'objectiu fonamental de l'entitat)	1	2	3	4	5
eficàcia (grau amb què el programa assoleix els objectius previstos)	1	2	3	4	5
eficiència (relació entre els recursos interns i els resultats aconseguits)	1	2	3	4	5
altres aspectes [PROGRAMACIÓ: RECUPERAR EL QUE HAGIN ESCRIT A C.3.1_9]	1	2	3	4	5

(SI MARQUEN ALGUN CODI 1 A C.3.1: C.3.1\_1=1 O C.3.1\_2=1 O C.3.1\_3=1 O C.3.1\_4=1 O C.3.1\_5=1 O C.3.1\_6=1 O C.3.1\_7=1 O C.3.1\_8=1 O C.3.1\_9=1)

**C.4 Els objectius i els indicadors associats, estan desagregats per divisions, equips i individus?**

	Sempre	La majoria de vegades	Rares vegades	Mai
Divisions o departaments	1	2	3	4
Equips de treball	1	2	3	4
Individus	1	2	3	4

(A TOTS)

**C.5 L'entitat ha adoptat un model d'excel·lència en la gestió (EFQM / CAF) o un sistema de gestió de la qualitat basat en les normes ISO 9000?**

Sí	1
No	2

(A TOTS)

**C.6 Fins a quin punt s'avaluen els programes públics que gestiona l'entitat?**

Sempre	1
La majoria de vegades	2
Rares vegades	3
Mai	4

(A TOTS)

**C.7 Sobre el rendiment de l'entitat...**

	Valoreu de 0 a 10 (on 0 representa la valoració mínima i 10 la màxima)
En general, com valoreu el rendiment global de l'entitat que dirigiu?	



**D) Informació relativa a l'òrgan de govern**

(A TOTS)

**D.2 A més a més de l'òrgan de govern principal, hi ha altres òrgans o comissions específicament dedicats al seguiment i control dels resultats de l'entitat?**

Sí	1
No	2

(A TOTS)

**D.3 A més a més de l'òrgan de govern principal, hi ha altres òrgans o comissions específicament dedicats a la participació, assessorament, consulta o a altres finalitats similars?**

Sí	1
No	2

(A TOTS)

**D.4A Per cada òrgan indiqueu aproximadament el nombre de sessions mantingudes durant els anys 2010 i 2011 (si hi ha més d'un òrgan de cada tipus, referiu-vos si us plau al més important)**

**A l'any 2010:**

Nom de l'òrgan	Nombre de sessions mantingudes
	Any 2010
<b>Òrgan de govern principal de l'entitat</b>	
MOSTRAR-HO SI A D.2 ES MARCA 1 <b>Òrgan o comissió específicament dedicat al seguiment i control dels resultats</b>	
MOSTRAR-HO SI A D.3 ES MARCA 1 <b>Òrgan o comissió específicament dedicat a la participació, assessorament, consulta o a altres finalitats similars</b>	

[Premi el botó de següent per respondre per a l'any 2011]

(A TOTS)

**D.4B**

**A l'any 2011:**

Nom de l'òrgan	Nombre de sessions mantingudes
	Any 2011
<b>Òrgan de govern principal de l'entitat</b>	
MOSTRAR-HO SI A D.2 ES MARCA 1 <b>Òrgan o comissió específicament dedicat al seguiment i control dels resultats</b>	
MOSTRAR-HO SI A D.3 ES MARCA 1 <b>Òrgan o comissió específicament dedicat a la participació, assessorament, consulta o a altres finalitats similars</b>	

(SI HA MARCAT ALGUN CODI 1 A LA C1: C1A=1 O C1B=1 O C1C=1 O C1D=1 O C1E=1 O C1F=1 O C1G=1)

**D.5 Quin tipus d'intervenció fa l'òrgan de govern de l'entitat en cadascun dels documents de planificació, seguiment i avaluació de què disposa l'entitat que dirigeix?**

[PROGRAMACIÓ: FILTRAR PER CODIS MARCATS A C.1.]



	Cap intervenció	En té coneixement	Participa en l'elaboració	L'aprova	En fa seguiment	Pren decisions sobre la informació
Mapa estratègic / Pla estratègic	1	2	3	4	5	6
Plans d'actuació a mitjà i curt termini	1	2	3	4	5	6
Sistema d'indicadors (per exemple un quadre de comandament) <i>Nota: a banda dels indicadors recollits a la fitxa del pressupost, quan n'hi ha.</i>	1	2	3	4	5	6
Informes periòdics de seguiment i de resultats	1	2	3	4	5	6
Auditories de qualitat o avaluacions d'excel·lència en la gestió	1	2	3	4	5	6
Pla d'avaluacions de programes	1	2	3	4	5	6
Altres. [PROGRAMACIÓ: RECUPERAR EL QUE HAGIN ESCRIT A C.3.1_9]	1	2	3	4	5	6

(A TOTS)

**D.6 L'entitat produeix documentació sobre el rendiment de l'entitat específicament adreçada a l'òrgan de govern?**

Sí	1
No	2

(SI L'ENTITAT PRODUEIX DOCUMENTACIÓ SOBRE EL RENDIMENT: D6=1)

**D.6.1 En el moment de la reunió, l'òrgan de govern dedica a la documentació sobre rendiment de l'entitat:**

La part principal del temps	1
Una part important del temps	2
Una petita part del temps	3
No hi dedica gens de temps	4

(SI L'ENTITAT PRODUEIX DOCUMENTACIÓ SOBRE EL RENDIMENT: D6=1)

**D.6.2 La documentació sobre rendiment de l'entitat facilitada a l'òrgan de govern conté indicadors?**

Sí	1
No	2

(SI LA DOCUMENTACIÓ CONTÉ INDICADORS: D.6.2=1)

**D.6.2.1 Quant temps acostuma a passar entre la data de mesura dels indicadors i la reunió de l'òrgan de govern en què es presenten? (grau d'actualització de la informació)**

Menys d'una setmana	1
Menys d'un mes	2
Menys de tres mesos	3
Menys de sis mesos	4
Més de sis mesos	5

(SI L'ENTITAT PRODUEIX DOCUMENTACIÓ SOBRE EL RENDIMENT: D6=1)

**D.6.3 Si us plau, indiqueu comentaris o suggeriments que els membres de l'òrgan de govern hagin formulat en algun moment en relació amb la informació facilitada.**



(A TOTS)

**D.6.4 Quines intervencions concretes du a terme l'òrgan de govern de la vostra entitat?**

	Sempre	La majoria de vegades	Rarament	Mai
Articula una visió clara a mig i llarg termini de l'entitat d'acord amb les polítiques públiques aplicables	1	2	3	4
Pren decisions de caràcter estratègic: sostenibilitat en escenaris de previsions, línies de negoci, plans estratègics, aliances i fusions, perspectives financeres i endeutament...	1	2	3	4
Orienta les polítiques de l'organització (persones, finances i recursos, relació amb els usuaris/clients, etc.) cap a la visió de l'entitat	1	2	3	4
Pren decisions de caràcter operatiu (plans de treball, organigrama i dimensionament, gestió pressupostària, proveïdors, processos de gestió...)	1	2	3	4
Controla l'aplicació de regles i procediments en les activitats que duu a terme l'entitat	1	2	3	4
Fa seguiment i monitorització de la gestió de l'entitat	1	2	3	4
Avalua el rendiment efectiu de l'entitat	1	2	3	4
Promou el rendiment de comptes a la ciutadania	1	2	3	4
Altres. <i>Si us plau, especifiqueu:</i> _____	1	2	3	4

**E) Opinió sobre el servei públic i les tasques administratives**

(A TOTS)

**E.1.A A continuació es presenten una sèrie d'afirmacions aplicables a un mateix i amb les quals es pot estar d'acord o en desacord. Per a cada ítem, indiqueu, si us plau, el grau d'acord o desacord.**

	Valoreu de 0 a 10 (on 0 representa "no hi estic gens d'acord" i 10, "hi estic completament d'acord")
Estic interessat/interessada en els programes públics que són beneficiosos per al meu país	
M'atreu compartir el meu punt de vista sobre les polítiques públiques amb altres persones	
Em produeix molta satisfacció veure que hi ha persones que es beneficien d'un programa o servei públic al qual he contribuït	
Considero el servei públic com un dels meus deures com a ciutadà/ciudadana	
Poder disposar d'un bon servei públic és molt important.	
Preferiria veure que els càrrecs públics fan el que és millor per a tota la comunitat encara que això anés en contra dels meus interessos particulars	
M'és difícil contenir els meus sentiments quan veig persones que pateixen	
Els fets del dia a dia em recorden com som de dependents els uns dels altres	
Comprenc perfectament les dificultats que passen les persones menys privilegiades	
Al meu parer, assolir un impacte positiu en la societat és més significatiu que els meus assoliments personals	
Estic disposat/disposada a fer renúncies o sacrificis significatius en pro del benestar de la societat	
Crec que les responsabilitats s'han de posar per davant dels interessos d'un mateix	





**E.1.B A continuació es presenten una sèrie d'afirmacions amb les quals podeu estar d'acord o en desacord.**

La feina està entre una de les coses més importants que em passen	
Fer bé la meva feina em produeix la sensació d'haver fet alguna cosa que valia la pena	
Estic orgullós/osa de treballar en aquesta organització	
Dedico molt d'esforç a la meva feina, fins i tot més enllà del que podria esperar-se'n	
Les coses que faig a la feina són importants per a mi	
Sovint quan interactuo amb altres em sento insegur del resultat	
A la feina no cal que doni el millor de mi mateix; si ho fes no comportaria cap diferència	
L'esforç amb què treballis és irrellevant, ja que mai no assoliràs els teus objectius	
Per molt que m'hi esforci crec que els meus esforços no aconseguiran res	
A la feina moltes persones mostren simpatia només perquè volen alguna cosa de mi	
El futur es veu negre	
En aquesta organització les persones miren pels seus interessos personals per sobre de tot	

**CLOENDA**

**Moltes gràcies per la seva col·laboració!**

**Per acabar passeu a la pantalla següent i premeu el botó "finalitzar"**





## **Annex 12. Carta de la Secretària d'Administració i Funció Pública i presidenta de la Comissió del Sector Públic de comunicació de l'estudi i de la tramesa del qüestionari al públic objectiu**

Benvolgut / Benvolguda,

La Comissió del Sector Públic del Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració (CIORA) ha posat en marxa un estudi sobre el sistema de governança de les entitats del sector públic de la Generalitat de Catalunya.

El sector públic destaca a l'agenda política com un àmbit de millora però alhora com un recurs organitzatiu clau per a l'acció de govern que cal valoritzar. El reforçament de la informació disponible és necessari per orientar aquestes accions.

L'estudi el duu a terme la Secretària d'Administració i Funció Pública (Departament de Governació i Relacions Institucionals) i compta amb el suport de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE.

La primera operació d'aquest estudi és una enquesta adreçada a les persones que exerceixen la gerència o la màxima responsabilitat executiva a les entitats del sector públic de la Generalitat de Catalunya. El treball de camp el realitzarà l'Institut Dym, el qual es posarà en contacte amb vosaltres en els pròxims dies.

Un cop finalitzat l'estudi rebreu un exemplar de l'informe de resultats. També us anuncio que s'organitzaran trobades que permetran reflexionar de manera compartida sobre la governança del sector públic.

Vull donar-vos les gràcies per respondre el qüestionari i contribuir a la generació de coneixement en aquesta matèria.

Cordialment,

Pilar Pifarré i Matas  
Secretària d'Administració i Funció Pública  
i presidenta de la Comissió del Sector Públic

Barcelona, 24 d'abril de 2012

