

15

Documents

Avaluació de la formació professional reglada a Catalunya 2001-2008

Volum 3:

El Departament d'Educació
en la gestió i l'administració
de la formació professional
reglada



Consell Superior
d'AVALUACIÓ
del Sistema Educatiu

15

Documents

Avaluació de la formació professional reglada a Catalunya 2001-2008

Volum 3:

El Departament d'Educació
en la gestió i l'administració
de la formació professional
reglada



Consell Superior
d'AVALUACIÓ
del Sistema Educatiu

Autors de l'estudi

Grup D'ALEPH, Iniciatives i Organització, S.A.

Coordinació de l'estudi des del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu

Emili Palacios González. Tècnic superior del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Departament d'Educació

Suport tècnic

Sílvia Moral Boadas. Tècnica del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Departament d'Educació

© Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu
Departament d'Educació
Generalitat de Catalunya
Barcelona, abril de 2010

ÍNDEX

Pròleg.....	3
Presentació.....	5
1. Introducció i nota metodològica.....	11
2. Estructura i enfocament de l'avaluació.....	13
2.1. Aspectes generals de l'avaluació.....	13
2.2. Àmbits de l'avaluació.....	13
3. La formació professional a Catalunya: breu ressenya.....	15
4. La planificació de la formació professional a Catalunya.....	17
4.1. Planificació estratègica de la formació professional reglada.....	17
4.2. Planificació operativa de la formació professional reglada.....	19
5. Recursos financers assignats a la formació professional i als centres.....	23
5.1. Volum i destinació dels recursos financers.....	23
5.2. Sistemes de beques i grau de cobertura.....	29
6. Recursos materials per a la formació professional.....	31
6.1. Aspectes genèrics.....	31
6.2. Volum de béns immobles.....	32
6.3. Volum d'actius materials: tipologia i ús.....	34
7. Estructura de personal vinculada a la formació professional.....	37
7.1. Professorat dels cicles formatius: aspectes generals.....	37
7.2. Professorat dels cicles formatius: gestió operativa del personal.....	40
7.3. Professorat dels cicles formatius: gestió curricular i de la trajectòria professional.....	43
7.4. Dotació de recursos organitzatius al centre.....	44
7.5. Dotació de l'estructura de gestió i organigrama.....	45
7.6. Serveis d'orientació professional i acadèmica i d'acreditació de competències.....	46

7.7. Tasques de tutorització en els centres educatius.....	49
8. Estructures d'acompanyament i de suport a l'FPR.....	51
8.1. Programes d'innovació i millora.....	51
8.2. Inspecció d'Educació.....	52
8.3. Serveis de l'Institut Català de Qualificacions Professionals.....	53
8.4. Normativa mediambiental i de riscos laborals.....	54
8.5. Informació i difusió de la formació professional.....	55
8.6. Món local i formació professional reglada.....	56
9. Conclusions de l'anàlisi de la línia 3 (estructura orgànica) i la seva relació amb la línia 4 (estructura funcional) de l'FP.....	59
9.1. Elements generals de les relacions entre la línia 3 i la línia 4 del marc de l'avaluació.....	59
9.2. Planificació de la formació professional a Catalunya.....	59
9.3. Dotació de recursos financers per a l'FP a Catalunya.....	60
9.4. Dotació de recursos materials per a l'FP.....	62
9.5. Estructura de personal vinculada a l'FP.....	63
9.6. Estructures d'acompanyament i suport a l'FP.....	64
10. Recomanacions i suggeriments.....	69
10.1. Aspectes generals de l'estructura orgànica de l'FP.....	69
10.2. Gestió dels recursos financers i materials de l'FP.....	70
10.3. Gestió de les estructures organitzatives dels centres i dels equips de direcció i docència.....	71
10.4. Gestió de les estructures d'acompanyament i suport a l'FP.....	73
Annex I. Quadre d'entrevistes.....	74
Annex II: Matriu d'anàlisi de la línia 3 d'avaluació de l'FPR a Catalunya...77	

PRÒLEG

En compliment dels objectius definits al *Pla d'Avaluació del Departament d'Educació (2005)*, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu ha dut a terme l'anàlisi i avaluació del sistema de formació professional reglada (inicial) a Catalunya. L'estudi d'un període de vuit anys de vigència de l'actual sistema pot aportar importants elements de reflexió per a la seva millora i per a la seva millor adequació a les demandes socials i econòmiques. Efectivament, la formació professional reglada (FPR), en la seva estructuració vigent, definida en la Ley 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE), va finalitzar el seu procés d'implantació i generalització a Catalunya el curs 2001-2002. Posteriorment, la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (LOE) ha introduït modificacions en el sistema — implantades en iniciar-se el curs 2006-2007—, que també han estat objecte de la nostra anàlisi.

L'eficàcia, la qualitat i l'equitat són característiques que la ciutadania dels països democràtics demana a les polítiques públiques i a les quals també ha de respondre la política educativa. Les tres característiques, considerades de manera dinàmica i transformadora, han de fer de l'educació i de la formació un instrument de desenvolupament i cohesió social.

Per a respondre a aquesta demanda social, és necessari establir dispositius que avaluin la política educativa i mesurin l'impacte del sistema educatiu, amb la finalitat de donar-ne compte a la societat. En aquest sentit, l'Informe a la UNESCO de la Comissió Internacional sobre Educació per al Segle XXI (1996) *Educació: hi ha un tresor amagat a dins*, conegut com *Informe Delors*, diu: "L'avaluació de l'educació ha de ser concebuda en sentit ampli. No té com a únic objectiu l'oferta educativa i els mètodes d'ensenyament, sinó també el finançament, la gestió, l'orientació general i la consecució d'objectius a llarg termini".

Sobre aquestes bases, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu ha construït un model integrador d'avaluació des d'una perspectiva sistèmica que considera dues realitats: d'una banda, el sistema de formació professional reglada i les institucions educatives, amb el centre educatiu i de formació – destinatari principal de la millora del sistema— com a eix de l'avaluació; i, de l'altra, els objectius, continguts i resultats de l'FPR com a resposta a les necessitats de l'entorn socioeconòmic català i als interessos, motivacions i capacitats de l'alumnat.

Els resultats d'aquesta avaluació s'ofereixen a la comunitat educativa en diferents volums de la col·lecció "Documents" (fins ara els volums 13 i 14), que edita periòdicament el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Avui presentem el tercer volum de la col·lecció "Documents" que, juntament amb el primer, ofereix l'anàlisi, les reflexions i les recomanacions envers el futur sobre la normativa educativa i laboral que afecta la formació professional reglada (cicles formatius de grau mitjà i cicles formatius de grau superior), i també a la seva aplicació i desplegament.

En volums anteriors i successius s'ofereixen i s'oferiran elements d'anàlisi, reflexions i recomanacions d'actuació sobre la política educativa i la seva gestió, sobre el rol del Departament d'Educació en la formació professional i sobre la qualitat de la inserció professional i de la continuïtat formativa dels titulats. Tota aquesta tasca es clourà amb un informe final de conclusions i propostes de millora del sistema de formació professional reglada (que serà publicat en la col·lecció "Informes d'Avaluació"). Una síntesi dels resultats d'aquesta avaluació ha estat publicada en el número 16 dels *Quaderns d'Avaluació* (gener de 2010).

Tenim l'esperança que els resultats d'aquest treball aportin reflexions i pautes que permetin contribuir a la millora del sistema de formació professional com a eina de desenvolupament socioeconòmic del nostre país.

JORGE CALERO

President del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu

PRESENTACIÓ

Conveniència i oportunitat de l'avaluació de l'FPR

Després de més de trenta anys d'existència (*Ley de Educación* de 1970), i malgrat haver sofert variacions substancials en la seva estructura i composició, es considera que és hora d'avaluar el sistema de formació professional reglada o inicial.

La generalització de l'actual FPR, més coneguda com "els cicles", es va produir el curs 2001-2002, en aplicació de la *Ley de Ordenación General del Sistema Educativo* (LOGSE). Es tracta d'un període temporal de funcionament que es pot considerar curt, però que és raonable per avaluar el grau d'èxit o fracàs dels diferents factors que conformen el sistema. Si bé és cert que, des de fa anys, s'elaboren sistemàticament avaluacions parcials, aquestes anàlisis estan destinades principalment a valorar la transició de l'escola al treball.¹

D'altra banda, hi ha raons d'interès social, econòmic i educatiu que fan necessari, avui més que mai en un període de crisi econòmica, emprendre l'avaluació de la formació professional reglada analitzada en la seva globalitat i que serveixi per a relacionar-la amb el progrés socioeconòmic del país. Aquestes motivacions són de caràcter general i específic.

Entre les motivacions de caràcter general hi ha les següents:

1. La necessitat de crear una cultura de l'avaluació com a instrument per a la millora contínua, l'estimulació de la transparència i la rendició de comptes, que repercuteixin positivament en el funcionament del sistema.
2. La necessitat de considerar la diversitat i l'heterogeneïtat de les òptiques amb què es mira la formació professional. D'una banda, l'òptica política, que contempla l'FPR, principalment, des del funcionament institucional; de l'altra, l'òptica social que se centra a considerar els resultats de l'acció formativa i la seva adequació a les demandes d'inserció laboral; i, en tercer lloc, l'òptica economicoempresarial que considera, sobretot, la utilitat dels aprenentatges i el domini de les competències adquirides.
3. La necessitat d'augmentar les taxes d'escolarització en formació professional i el volum de graduats com a instrument per a la millora de la competitivitat, tant en termes quantitius com qualitius, en el marc d'una economia basada en el coneixement.
4. La conveniència de valorar la creació i l'adquisició de competències socials i laborals com a punt de trobada entre el món del treball, la societat i el món educatiu, i també com a element de millora del capital humà, font principal de coneixement i innovació.
5. El nivell d'inversions i innovacions dutes a terme i l'existència de fortaleses i possibles debilitats reclamen abordar l'avaluació amb una perspectiva

¹ En aquest sentit, és de gran interès l'*Encuesta de Transición Educativo-Formativa e Inserción Laboral* (ETEFIL), que es pot consultar a <http://www.ine.es/inebase/cqi/um?M=/t13/p451&O=inebase&N=&L>

que permeti detectar les carències i aplicar les mesures correctores adequades.

Entre les motivacions de caràcter específic cal citar les següents:

- a. La necessitat de situar l'FPR a la llum del conjunt del sistema educatiu i de la normativa aplicable, considerant les preferències formatives dels ciutadans, les demandes del mercat de treball, la coherència entre els estudis fets i el lloc de treball ocupat i els objectius de cohesió social de la formació.
- b. La necessitat de fer una anàlisi de l'estat de situació del sistema d'FPR quant a l'estructura, l'organització i la gestió, amb la finalitat de millorar-lo i de fer-lo més eficaç i eficient.
- c. La conveniència d'oferir al professorat reflexions, orientacions, pautes i informacions que li permetin millorar la seva actuació pedagògicodocent i que contribueixin a la seva actualització conceptual i metodològica.
- d. La necessitat d'oferir a l'alumnat elements de reflexió i anàlisi sobre la formació que està rebent, com a eina que contribueixi a la seva inserció professional.
- e. La necessitat d'integrar de manera efectiva la formació professional dels cicles de grau mitjà en el marc dels sistemes formatius de la Unió Europea.
- f. La necessitat d'integrar també de manera efectiva la formació professional dels cicles de grau superior en el marc de l'educació superior.
- g. Finalment, l'interès de fer passos decidits cap a la integració dels ensenyaments professionals en el marc de la formació permanent.

Tipologia, objectius i continguts de l'avaluació

Considerant aquest marc d'objectius i oportunitats de l'avaluació de l'FPR, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu ha definit una tipologia específica, ha marcat uns objectius i ha concretat uns continguts d'avaluació.

En primer lloc, l'avaluació del sistema d'FPR realitzada afecta el conjunt de centres de Catalunya en els quals s'imparteixen cicles formatius de grau mitjà i/o de grau superior, tant de titularitat pública com de privada concertada, considerat cadascun en el marc del seu context general i específic de referència.

En segon lloc, l'avaluació s'ha entès en sentit ampli: es tracta d'una avaluació *ex-post*, ja que afecta un determinat període temporal passat; és una avaluació *de producte*, tot incidint sobre l'anàlisi dels resultats i dels efectes de l'FPR en relació amb els objectius que té assignats i sobre l'impacte que afecta el context socioeconòmic; es tracta d'una avaluació *de procés*, en valorar aspectes que afecten l'entorn, l'estructura, la qualitat i els recursos de la formació professional reglada. D'altra banda, l'avaluació té també un *caràcter prospectiu*, amb la finalitat d'analitzar les tendències de futur i el camí a seguir a fi que l'FPR respongui als nous reptes que puguin plantejar-se-li.

De manera resumida, l'avaluació s'ha centrat en uns objectius i continguts generals, propis d'un sistema educatiu, i en d'altres d'específics de la formació

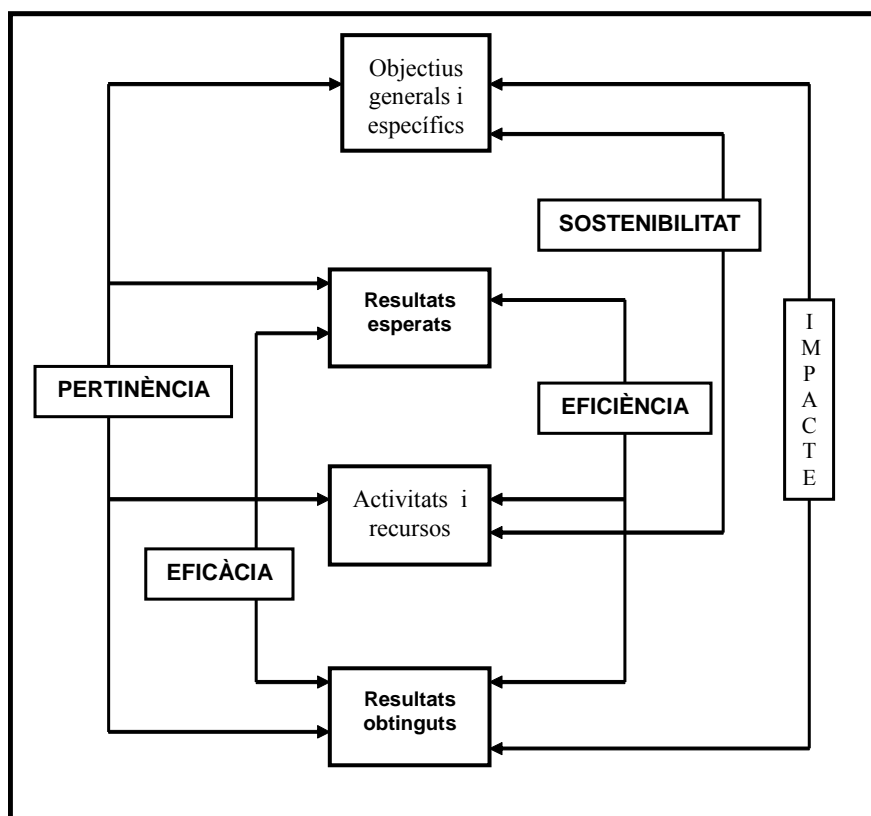
professional. Entre els primers destaca detectar els punts forts i febles del sistema com a factor educatiu i com a instrument d'inserció laboral; efectuar el diagnòstic de la situació del sistema i determinar-ne l'impacte en termes quantitatius i qualitatius; informar la societat sobre la qualitat del sistema i fer una acció prospectiva detectant tendències a mitjà i llarg termini.

Com a objectius i continguts específics s'assenyalen els següents:

- Avaluar el grau d'acompliment de les finalitats que políticament, econòmicament i socialment, s'assignen a l'FPR.
- Analitzar la percepció social sobre el sistema.
- Valorar l'estructura, l'organització i la gestió de l'FPR, tant a escala macro (normativa, administració i gestió política, relació i resposta a les demandes i necessitats del sistema social i econòmic), com micro (centres, estructura de gestió, professorat, alumnat, recursos, titulats, formació en centres de treball, inserció, itinerari professional dels titulats, relació entre capacitats, competències i lloc de treball ocupat, categoria salarial, tipus de contractació, itinerari formatiu un cop aconseguida la titulació...).
- Establir un sistema d'indicadors *ad hoc* que permeti avaluar sistemàticament i cíclicament l'FPR ("baròmetre de l'FPR").

Criteris i indicadors d'avaluació

D'acord amb els estàndards d'avaluació comunament utilitzats pels principals organismes i institucions internacionals (Nacions Unides, OCDE, Unió Europea), l'avaluació de la FPR posa l'èmfasi en cinc criteris: pertinència, eficàcia, eficiència, impacte i sostenibilitat. Aquests criteris estan directament relacionats amb els objectius generals i específics esmentats anteriorment i responen a l'estructura lògica del diagrama següent:



- La **pertinència** fa referència, principalment, a la concepció del sistema de FPR. Dit d'una altra manera, la pertinència mesura l'adequació del conjunt del sistema als objectius que li són assignats per la normativa, les necessitats socials i les demandes econòmiques. Els principals indicadors aplicats s'han establert amb relació a les normes d'ordenació del sistema (llei marc, legislació específica i sectorial) i a les "agendes" socioeconòmiques (Estratègia de Lisboa, acords per a la competitivitat de l'economia catalana, plans d'ocupació, objectius de cohesió social).
- L'**eficiència** quantifica l'assoliment dels resultats en relació amb una combinació adient de les activitats realitzades i dels recursos destinats. Aquesta valoració ha estat quantitativa i qualitativa, tot considerant els recursos financers, humans, materials i organitzatius.
- L'**eficàcia** mesura la correspondència entre l'assoliment dels objectius i resultats i les necessitats i expectatives polítiques, socials i econòmiques de l'FPR, sense fer consideració dels costos. En aquest àmbit, s'han tingut en compte indicadors diferents, com ara el model de centres, la capacitat d'innovació, la capacitat d'adaptació a l'entorn, la relació entre l'oferta i la demanda formativa, el valor afegit que suposa l'assoliment de l'èxit acadèmic, la percepció que de l'FPR tenen els diferents agents que hi participen.
- L'anàlisi de l'**impacte** ha permès valorar els resultats del sistema en relació amb la satisfacció de les necessitats i demandes dels titulats i de les empreses, les expectatives socials i econòmiques i els objectius polítics. L'anàlisi de l'impacte ha servit per clarificar, entre d'altres, què és necessari

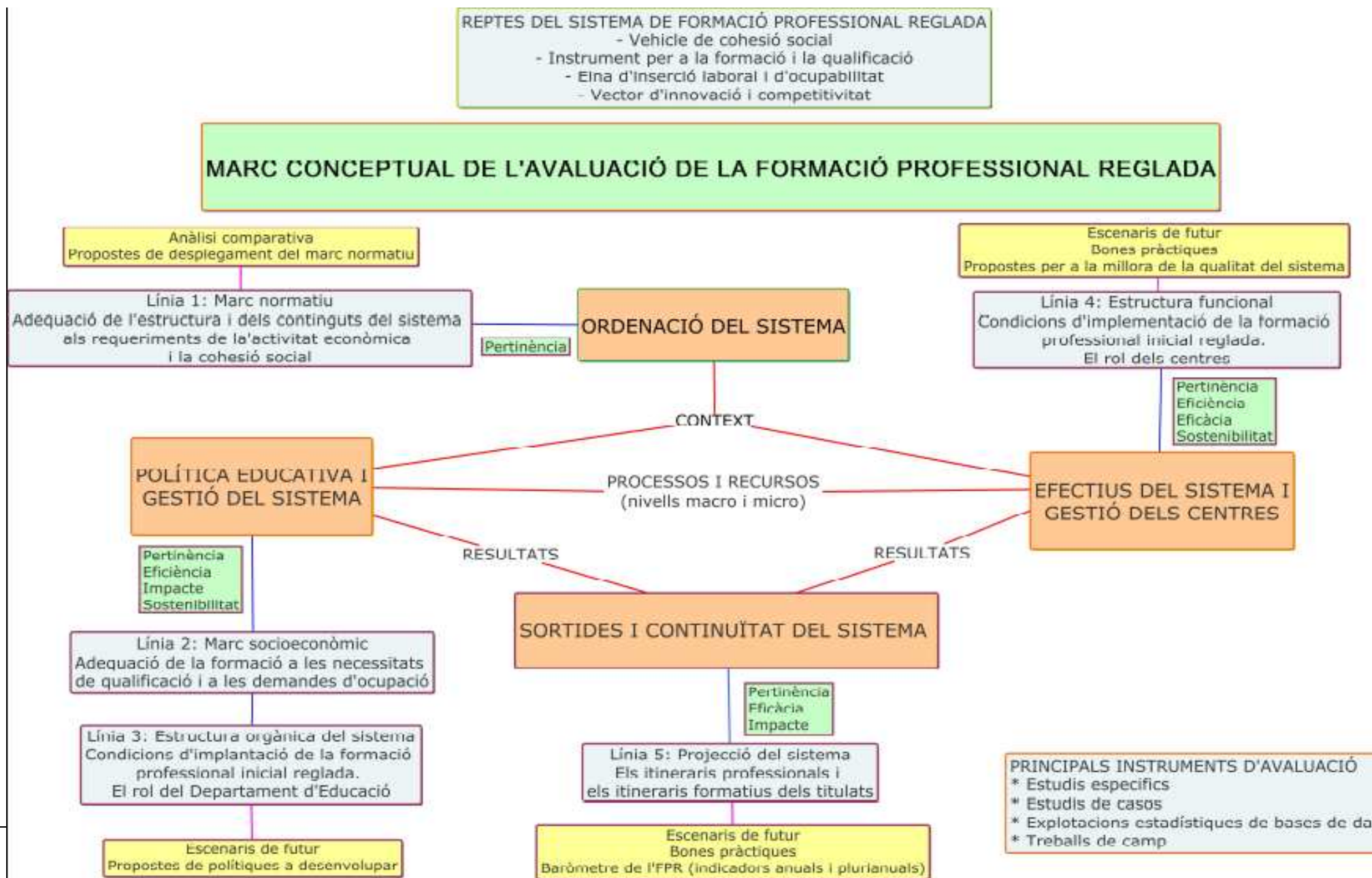
mantenir, reformular o bé donar per finalitzat del sistema. Els blocs d'indicadors analitzats han estat la creació de competències, la vàlua de la formació en centres de treball, la inserció laboral dels graduats, la transferència de saber i tecnologia entre centres i entorn productiu, la distribució territorial de l'FPR i la relació de l'FPR amb la universitat i la formació al llarg de la vida. Un aspecte molt important de l'anàlisi d'impacte ha estat valorar els resultats de l'FPR des de l'òptica del *principi de causalitat*.

- Finalment, l'aplicació del criteri de **sostenibilitat** ha permès considerar si els resultats de l'FPR són susceptibles de continuïtat i millora tant a escala qualitativa com quantitativa, a mitjà i a llarg termini, en allò que fa referència als recursos necessaris a emprar per a la millora del nivell d'ocupació i la seva qualitat, les possibilitats d'innovació, etc.

Un desenvolupament íntegre de la metodologia, continguts, paràmetres i indicadors que s'han fet servir en aquesta avaluació estan recollits al *Document de bases de l'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya* (CSd'A, 2008). El desenvolupament d'aquesta avaluació ha respost al mapa conceptual que es pot veure a la pàgina següent.

EMILI PALACIOS

Coordinador de l'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya.
Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu



1. INTRODUCCIÓ I NOTA METODOLÒGICA

Aquest document és l'informe final d'avaluació de la línia 3 del marc d'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya. S'hi fa una aplicació sistemàtica dels criteris d'avaluació establerts per a obtenir unes conclusions, parcials i generals, homogènies en la seva estructura.

El document combina la descripció dels resultats de l'anàlisi qualitativa realitzada sobre la documentació del Departament d'Educació i altres fonts amb les conclusions degudament interrelacionades, i contrastades amb informació de suport, derivades de les entrevistes presencials realitzades. Les entrevistes s'han desenvolupat en rondes successives, amb diferents persones implicades en l'administració i gestió de la formació professional a Catalunya, tant dins les direccions generals del Departament d'Educació com en òrgans vinculats amb la gestió de la formació professional.

En la realització de les tasques de recopilació d'informació cal destacar la col·laboració proporcionada per totes les persones participants en el procés de recopilació d'informació. Tanmateix, cal destacar les dificultats per a obtenir dades quantitatives en alguns àmbits de l'avaluació, en bona mesura vinculades amb les dificultats pròpies dels sistemes d'informació i de gestió per a recopilar aquesta informació.

Aquest fet i, per tant, el desequilibri en la disponibilitat de dades i l'heterogeneïtat en el seu format, les sèries temporals o les unitats de mesura han comportat la necessitat de fer un esforç suplementari i específic per a homogeneïtzar la informació i calcular els indicadors previstos en la matriu d'avaluació

Una de les activitats desenvolupades en la fase de l'anàlisi ha estat el plantejament d'un mapa competencial, amb la identificació de diferents processos i dels agents implicats. Aquesta eina, pròpia de les actuacions d'anàlisi organitzativa, té una gran potència a l'hora d'identificar àrees o processos en els quals es produeixen solapaments o incoherències, a més de facilitar l'anàlisi dels graus de corresponsabilització i capacitat de decisió en l'execució de les tasques de gestió i administració.

Per a desenvolupar aquesta representació s'utilitza una matriu de processos en la qual, un cop identificats els macroprocessos més significatius en la gestió de l'FP, s'assignen diferents papers a cadascuna de les unitats: responsable / participant / informat.

Una vegada realitzada aquesta tasca, s'ordenen i agrupen els processos en àmbits funcionals, classificats —segons la seva naturalesa— d'estratègic, clau o de suport. El resultat d'aquest treball és una representació gràfica, en forma de mapa, que constitueix estrictament el "mapa competencial" en la gestió de l'FP, que es recull com a annex en aquest volum.

Finalment, cal destacar que tant el mapa, en una versió prèvia a l'annexada, com la resta del document, han estat ajustats, matisats i completats a partir del

tancament de l'informe d'avaluació de la línia 4 del marc de l'avaluació (publicat en el número 16 de la col·lecció "Documents").

GREGORI CASCANTE

D'ALEPH, Consultoria i Desenvolupament

2. ESTRUCTURA I ENFOCAMENT DE L'AVALUACIÓ

2.1. Aspectes generals de l'avaluació

L'avaluació de la línia 3 gira al voltant del paper del Departament d'Educació en la gestió i administració de la formació professional reglada a Catalunya. A partir dels requeriments i condicions establertes en el plec de prescripcions tècniques, s'han desenvolupat els treballs corresponents a la recopilació i anàlisi de la informació vinculada a les estructures de gestió, administració i control des del Departament d'Educació (DE). Les tasques que s'han portat a terme han estat les següents:

- Anàlisi de la documentació i informació pròpia del Departament d'Educació, utilitzada de manera directa i indirecta en la gestió de la formació professional reglada (FP en endavant).
- Realització d'entrevistes personals qualitatives amb diferents persones implicades, de forma directa o transversal, en la gestió i administració de l'FP.
- Explotació quantitativa de dades estadístiques, tant públiques com pròpies dels sistemes de gestió i administració utilitzats des del Departament d'Educació per als diferents subsistemes educatius i, concretament, l'FP.

L'anàlisi d'aquesta informació s'ha desenvolupat segons l'enquadrament establert per una matriu d'avaluació específica per a la línia 3, on s'estableixen els indicadors i variables amb què es volen analitzar els diferents àmbits de l'avaluació consignats al plec de prescripcions tècniques, i també a la mateixa proposta d'avaluació. Aquesta matriu es troba recollida en l'Annex II del present informe.

El llistat de les entrevistes personals qualitatives realitzades es troben detallades en l'annex I.

2.2. Àmbits de l'avaluació

La matriu d'avaluació estructura catorze àmbits d'anàlisi que, en termes globals, es poden agrupar en: la dotació de recursos (financers, materials, humans) als centres per a impartir la formació professional; la dotació de recursos organitzatius, estructures de gestió i serveis auxiliars als centres per a completar la docència; el paper desenvolupat per instàncies externes i/o complementàries o activitats coadjuvants al desenvolupament de les activitats de la formació professional reglada a Catalunya.

Aquesta estructura es replica en el present document, si bé s'incorporen alguns aspectes complementaris per a l'avaluació però que no s'han explicat a la matriu. Concretament, es tracta de la configuració de la formació professional a Catalunya i els mecanismes de planificació utilitzats per a determinar el seu "mapa" d'implantació al territori.

Dins d'aquesta anàlisi, però, no s'analitza l'encaix en els processos del Departament d'aquells aspectes que, competencialment, pertanyen a d'altres Administracions (europees o estatals) com, per exemple, la definició curricular bàsica de les famílies i les especialitats. En aquest sentit, es prenen com a dades donades i no com a variables considerades dins l'execució de les tasques a càrrec de cada àrea del Departament involucrada en la gestió de l'FP. És a dir, no es discuteix la "bondat" o no d'una determinada realitat administrativa externa des de la perspectiva de l'estructura de gestió del Departament, sinó que s'analitza la capacitat del Departament per a integrar aquesta realitat dins els processos de planificació (i la seva posterior gestió).

Així, el document fa un recorregut des de els aspectes més genèrics de la definició i programació de la formació professional reglada fins a aquells elements més de detall que, tanmateix, incideixen en els aspectes de qualitat i valoració final de la línia 3 del marc d'avaluació de l'FPR a Catalunya. Tal i com s'ha indicat, la matriu d'avaluació s'incorpora de manera integral al document com a annex II.

3. LA FORMACIÓ PROFESSIONAL A CATALUNYA: BREU RESSENYA

La formació professional, tal i com es defineix des del Departament d'Educació, *“comprèn un conjunt d'ensenyaments que capaciten per a l'exercici qualificat de diverses professions i proporcionen a l'alumne/a la formació necessària per a adquirir la competència professional característica de cada títol, a més de comprendre l'organització i les característiques del sector corresponent”*.

Per tant, es tracta d'un ensenyament que ha de ser molt pròxim a la realitat del mercat laboral i l'activitat empresarial i sobre el qual les transformacions d'aquestes realitats poden impactar de manera més directa i immediata que a d'altres àmbits educatius, tant obligatoris com post-obligatoris.

L'FP s'imparteix mitjançant el format de “cicles formatius”, classificats com de grau mitjà i de grau superior. Els cicles formatius s'agrupen en “famílies” i “especialitats”, ordenades segons les característiques comunes i el sector econòmic i empresarial on es pot enquadrar el corresponent cicle.

Dins els cicles formatius s'incorporen hores lectives vinculades a la formació en el centre educatiu i hores destinades a la formació pràctica en centres de treball, que són obligatòries i objecte d'avaluació. Aquesta combinació apropa de manera molt directa les persones que participen en aquesta formació a la realitat del mercat de treball i, més concretament, de les empreses en el sector d'activitat econòmica on s'enquadra la tipologia de família o especialitat formativa cursada.

L'estructura dels cicles, en aquests moments, és modular i té una extensió d'entre un i dos anys lectius, en funció del total d'hores (teòriques i pràctiques) que els conformen. Cada cicle incorpora una tipologia de mòduls i d'extensió, segons les característiques de la formació que s'imparteix, tot i que de manera ordinària, a totes les especialitats, s'inclou un “crèdit de síntesi” destinat a la integració dels continguts del cicle, tant de la part teòrica com de la part pràctica.

Un dels elements que apropen la formació professional a la realitat socioeconòmica més immediata del centre educatiu on s'imparteix és la possibilitat de comptar amb una sèrie d'hores lectives susceptibles de vincular-se a aquests aspectes. Això implica que, discrecionalment, és possible adaptar part de la càrrega d'hores lectives a conèixer amb major detall la realitat socioeconòmica i els mecanismes d'inserció sociolaboral disponibles al voltant del centre educatiu, en l'espai territorial més immediat.

Des del punt de vista de les vies d'accés a la formació professional, aquestes són diverses i, cada cop més, orientades a incrementar el ventall de possibilitats de “retorn” a l'àmbit de la formació reglada des de més punts de la carrera professional i acadèmica de les persones. Aquest accés, per tant, s'allunya significativament del paper de mecanisme de “retenció” dins el sistema educatiu o d'alternativa menys exigent des del punt de vista acadèmic,

per a persones dins el fracàs escolar a l'ensenyament obligatori, paper que ha desenvolupat en molts moments de la seva història.

L'accés per titulació és possible, orientativament (i sense detallar les diferències entre grau mitjà i superior), a través de: grau en educació secundària; titulacions de l'antiga FP (FP1 – Tècnic/a auxiliar – FP2 tècnic especialista, etc.) o dos cursos del batxillerat unificat polivalent; el batxillerat experimental; etc.

També és possible l'accés sense una titulació acadèmica, a través de la superació d'una prova d'accés que es convoca anualment. Per arribar-hi a través d'aquesta via es requereix, en aquests moments, complir els següents requisits: tenir 17 anys, com a mínim, complerts l'any en què es fa la prova o 18 anys qui acrediti estar en possessió d'un títol de tècnic/a relacionat amb el cicle al qual es vol accedir, per al cas del grau mitjà; i tenir 19 anys complerts o 18 amb titulació vinculada al cicle que es vol cursar, si es tracta d'un grau superior.

Els centres de formació de persones adultes programen formació específica per a la prova d'accés, a partir dels continguts establerts en col·laboració entre la Direcció General d'Ensenyaments Professionals, Artístics i Especialitzats (DGEPAE) i l'Institut Català de Qualificacions Professionals. Aquesta formació és gratuïta i també compta amb la possibilitat, en el cas de proves d'accés als cicles superiors (on existeix una part comuna i una part específica), i d'acord amb el cicle formatiu que es tracti, d'aconseguir una exempció de la part específica acreditant, com a mínim, un any d'experiència laboral vinculada als estudis.

En aquests moments hi ha 380 centres educatius a Catalunya que imparteixen FP i que acullen a més de 75.000 persones matriculades als diferents estudis i graus. L'FP compta amb més de 4.000 persones que treballen de professors en aquests ensenyaments.

4. LA PLANIFICACIÓ DE LA FORMACIÓ PROFESSIONAL A CATALUNYA

La planificació de la formació professional reglada (FP) es desenvolupa en dos plànols diferenciats:

- **Estratègicament:** de manera plurianual, es dissenya un pla general que emmarca l'evolució de la formació professional, tant des del punt de vista de la implantació de les famílies i especialitats com de la seva capacitat d'adaptació a l'evolució previsible del mercat de treball i els mecanismes de millora que es puguin implementar.
- **Operativament:** de manera anual, el "mapa" de l'FP (les famílies i especialitats, els centres on s'imparteixen, el nombre de places ofertades, etc.) s'ajusta en funció de diferents paràmetres per al desplegament operatiu d'aquesta formació al territori.

En tots dos casos, els serveis centrals i territorials del Departament d'Educació assumeixen la responsabilitat en el desenvolupament de la corresponent planificació, tot i que compten amb la participació de tercers agents, tant des del territori com des de la societat civil per desenvolupar-la.

Per tant, la Direcció General d'Ensenyaments Professionals, Artístics i Especialitzats (DGEPAE) lidera aquests processos, en virtut de les seves competències regulatòries i administratives, i també de la mateixa participació i activitat representativa de la Direcció General en els òrgans de gestió d'aquestes altres entitats que participen en els processos.

4.1. Planificació estratègica de la formació professional reglada

El Consell Català de la Formació Professional i el Departament d'Educació assumeixen la responsabilitat de desenvolupar i d'elaborar el **Pla General de Formació Professional a Catalunya**. Aquest instrument és el mitjà per a establir les prioritats, preferències i línies de treball que posteriorment s'han de plasmar en la distribució i execució dels ensenyaments en els centres educatius de Catalunya, segons la planificació anual realitzada en el si de la DGEPAE.

L'actual Pla General, per a les anualitats 2007-2010, és el segon que es desenvolupa i, per tant, ha pres com a punt de partida l'experiència i resultats del primer Pla General (que es va desenvolupar per les anualitats 2004-2006). En aquest sentit, l'experiència esmentada ha permès una millora en l'aplicació de la metodologia de planificació i treball, que ha conduït a una alta intensitat en la participació de les persones i les institucions implicades, i a una menor quantitat de temps necessària per a assolir els objectius de planificació per a les tres anualitats que es contemplen.

Des del punt de vista de la seva estructura i continguts, cal destacar que els àmbits definits en el Pla General s'ajusten, en bona mesura, als àmbits que s'han establert per a l'avaluació de la línia 3. Això constata la importància dels

àmbits i la seva necessària prioritització per a la millora de l'FP. Tanmateix, cal tenir en compte que els objectius i paràmetres establerts en el Pla no sempre presenten una quantificació específica, sinó que actuen com a referents de tipus "qualitatiu" o indicatiu. Això implica que no sempre pot existir una translació numèrica als objectius o paràmetres utilitzats en la planificació operativa de l'FP abans descrita.

Concretament, el Pla proposa actuar sobre àmbits com: l'adaptació i innovació dels dispositius i recursos de l'FP a les noves necessitats de l'economia catalana (actuals i prospectives), la consolidació del sistema integral de qualificació i l'FP, la potenciació del reconeixement i valor social de l'FP.

Per a desenvolupar els àmbits abans llistats es proposen actuacions sobre variables com l'oferta formativa, la capacitat dels formadors i formadores, la millora dels sistemes d'informació utilitzats, etc.

Precisament, tal i com es podrà observar al llarg d'aquest document, en els seus continguts i la seva estructura, tots els àmbits i variables abans descrites són aspectes tractats i analitzats en l'avaluació de la línia 3.

Des del punt de vista de la planificació, la participació en el procés d'ens consultius, com ara el Consell Català de la Formació Professional, assegura dos elements crítics:

- En **primer lloc**, la corresponsabilització dels agents socioeconòmics en la definició de les necessitats i circumstàncies a les quals l'FP i els seus titulats i titulades s'hauran d'enfrontar.
- En **segon lloc**, alinea les actuacions que ha de portar a terme el Departament amb uns objectius i prioritats que estan fixades en coordinació amb els agents del territori, amb la intenció d'acomodar l'evolució de l'FP a la del mercat de treball i els sistemes productius de les empreses catalanes.

El Pla General estableix tant paràmetres per a enquadrar l'evolució dels currículms i continguts de la formació professional (en la mesura en què és possible en el nivell competencial actual i sotmesos a les condicions establertes des de les altres instàncies administratives que han de participar en el procés), com una quantificació dels recursos que es volen destinar a cadascuna de les línies d'actuació incloses en el Pla i destinades a assolir els objectius generals i específics que es plantegen en el document.

Cal tenir en compte, d'altra banda, que aquest Pla incorpora la perspectiva dels diferents subsistemes formatius de l'FP i, per tant, té una visió que supera la formació reglada i introdueix com a element específic els mecanismes d'accés i "permeabilitat" entre els diferents subsistemes de formació professional al llarg de la vida.

La posterior transformació del Pla en un desplegament operatiu i efectiu es fa de manera anual per part de la Subdirecció General de Planificació i Organització de la Formació Professional, dins la DGEPAE. Aquest

desplegament, però, no respon únicament a les directrius derivades del Pla, sinó que ha de tenir en compte altres variables, tant pressupostàries com de la pròpia estructura del Departament d'Educació i els Serveis Territorials, o la mateixa configuració de partida dels centres educatius en els quals s'imparteix o s'impartirà l'FP.

Una eina de treball com el Pla General sens dubte aporta un alt valor afegit als treballs més concrets de programació dels recursos que es realitzen des de la DGEPAE. Tanmateix, el pas des de la perspectiva estratègica a l'operativa concreta presenta dificultats, tant derivades de les estructures històriques (tot i que en transformació) de l'FP com de la necessària coordinació per a la participació de tots els agents implicats, externs i interns, del Departament. A continuació es descriu i analitza aquesta tasca d'operativització de la planificació.

4.2. Planificació operativa de la formació professional reglada

La Subdirecció General de Planificació i Organització de l'FP assumeix la responsabilitat de generar un "mapa" de la formació professional reglada a Catalunya. Aquest "mapa" respon a un esforç específic de progressiva racionalització en la distribució dels recursos i centres dedicats a les diferents famílies i especialitats de l'FP en el conjunt del territori de Catalunya.

Per a portar a terme les tasques que té sota la seva responsabilitat, la Subdirecció General de Planificació i Organització d'FP ha de combinar diferents factors per a l'elaboració d'una proposta de distribució territorial i de continguts de l'FP:

- **L'estructura preexistent** de centres educatius on s'imparteixen els diferents cicles formatius disponibles, tant des del punt de vista dels seus recursos (materials i humans) com de l'oferta formativa disponible.
- **L'estructura productiva** i les característiques del **mercat de treball local** on s'ubiquen els diferents centres, amb especial atenció a la capacitat de l'entorn per a facilitar activitats específiques i necessàries com, per exemple, la formació als centres de treball (FCT).
- Els **objectius i línies estratègiques** establertes per a l'evolució de l'FP, tant les plantejades en el Pla General com aquelles altres modificacions o directrius emeses des dels nivells administratius competents en la definició dels currículums, i que poden alterar (a curt o mig termini) la tipologia dels continguts o l'estructura dels cicles (i, per tant, la seva implementació operativa en els centres).
- **L'aparició/desaparició de noves titulacions**, o canvis en els currículums de les famílies o especialitats que conformen la formació professional, en virtut de les propostes realitzades des de la UE o l'administració central.
- Els **marges de creixement o evolució pressupostària** disponible per a l'annualitat corresponent en la que es realitza la planificació.

La planificació es fa de manera coordinada i amb la participació del territori, a través dels serveis territorials. El lideratge operatiu del procés d'aquesta planificació correspon al Servei de Suport a la Gestió dels Centres de Formació Professional Inicial, dins la Subdirecció General.

El procés de planificació que es desplega des d'aquest servei inclou els següents subprocessos, segons s'han identificat a partir de l'anàlisi de la documentació disponible i les entrevistes realitzades:

- 1) La realització d'una primera planificació de l'oferta, a partir dels criteris i condicionants de partida abans indicats (centres, cicles en marxa, etc.), amb una especial incidència del pressupost disponible i el marge de creixement existent, tant des de la perspectiva de la nova dotació de centres com de la redistribució d'ensenyaments entre diferents centres.
- 2) La proposta es contrasta amb els serveis territorials (SSTT), a través de comissions territorials i, en el cas de Barcelona (ciutat), a través d'una estructura de consorci específica. El contrast inclou la consideració dels nivells de matriculació i el recorregut històric de cada centre, i també la seva tipificació d'acord amb uns criteris objectius establerts prèviament per a elaborar la planificació (com ara, grau de prioritització dins l'estructura, el possible sosteniment o canvi d'oferta formativa dins el centre), ja que la planificació es desenvolupa en el nivell de centre. Dins aquest subprocés d'anàlisi i reassignació, tenen un major pes aquells centres on s'ha d'incorporar algun tipus de canvi, bé de recursos, bé dels currículums desplegats a cada centre.
- 3) Es realitza una previsió de l'oferta del següent curs acadèmic, que s'envia a publicació i a la web del Departament d'Educació. La planificació de l'oferta, per tant, es fa amb un any d'anticipació, és a dir, es fa amb l'anticipació suficient com per a poder ajustar els mecanismes d'administració a les necessitats previstes en l'esmentada programació.
- 4) El resultat dels processos anteriors és un document on consta, a l'escala de detall de centre, les famílies i especialitats formatives que es desenvoluparan a Catalunya, i també una previsió de matriculació per als centres. Aquesta programació és susceptible de revisió segons el nivell d'assoliment dels objectius fixats per a cada centre. Aquest document és, per tant, la referència amb la qual es farà la comparació amb les matriculacions realitzades.
- 5) Es realitza un seguiment de la preinscripció i el procés de matrícula (gestionada a través de la Subdirecció General de Gestió de Serveis a la Comunitat Educativa) i, si s'escau, es fa un ajustament de l'oferta recollida en el document de planificació descrit en el punt 4). Per a realitzar el seguiment, el Servei de Suport a la Gestió de Centres d'FP utilitza un aplicatiu propi i específic per a obtenir les dades de la Subdirecció General. Amb aquest aplicatiu, una part del personal del Servei té accés a l'aplicatiu de matriculació de la Subdirecció General i fa la càrrega de manera

periòdica però asincrònica. Per tant, aquesta càrrega es realitza en diferents moments, fins arribar a un "punt de tall" en el que ja es considera definitiva i els valors assolits són els de referència per a qualsevol càlcul o ajustament.

Tal i com s'ha indicat, la planificació té uns graus de llibertat limitats per determinades variables exògenes, algunes pròpies de l'annualitat, altres vinculades a la mateixa estructura del Departament.

En el dibuix del mapa anualitzat cal tenir en compte, doncs, que es combinen els criteris de racionalització i redistribució de famílies i especialitats impulsats des dels últims quatre anys amb restriccions o paràmetres exògens, com ara els següents:

- La potencial necessitat de mantenir una especialitat en un centre específic, per demanda del mateix centre o del servei territorial corresponent, o per la impossibilitat d'ajustar altres recursos vinculats.
- Els criteris de mobilitat i accessibilitat als ensenyaments per part de les persones que els volen cursar i que, per exemple, poden obligar a mantenir en un lloc concret un cicle formatiu.
- Les disponibilitats pressupostàries, que permetin o no introduir canvis en la distribució dels centres o comptar amb recursos necessaris per a iniciar una nova oferta formativa.
- I altres elements exògens que limiten o condicionen l'aplicació dels recursos previstos.

Així, el document de planificació i la informació que conté són fonamentals per a la intervenció de les àrees transversals del Departament que han de dotar els centres de recursos per al desenvolupament de l'any lectiu i dels corresponents ensenyaments. Aquestes intervencions transversals, però, també estan determinades per elements com els següents:

- La configuració dels centres, que condiciona el volum total de transferències financeres i béns inventariables que rebran.
- La necessitat o no de realitzar obres de condicionament, rehabilitació, manteniment, adequació, en els espais del centre, vinculats o no directament a l'ensenyament de l'FP.
- Les necessitats de personal i els perfils de professorat dels quals s'han de dotar els centres educatius per a donar resposta a l'ensenyament de l'FP, segons els termes plantejats per la planificació i la posterior demanda real de matriculacions.

El detall dels processos als quals condueixen aquestes circumstàncies es descriu en els diferents apartats d'aquest document que fan referència i analitzen els àmbits esmentats.

Des del punt de vista operatiu, el procés de planificació que es desenvolupa dins la DGEPAE condueix, doncs, d'una banda, a una progressiva racionalització de l'oferta formativa existent al territori, en línia amb els objectius estratègics fixats per a l'FP a Catalunya en el Pla General (i altres documents interns de referència). D'altra banda, constitueix *l'input* principal per al posterior desplegament dels recursos (humans, materials i financers) del Departament d'Educació al territori en referència amb l'FP.

Cal tenir en compte, però, que aquesta configuració de la planificació i la seva posterior implementació operativa genera un cert "*desacoblament*" de la responsabilitat en la gestió de la formació professional, ja que el desplegament efectiu dels recursos es realitza, en bona mesura, des de les àrees transversals del Departament, en virtut de la seva estructura matricial.

Aquesta estructura i el repartiment de responsabilitats que implica suposa, per exemple, que les prioritats i línies de treball fixades des de la DGEPAE (i els seus diferents serveis) s'han d'enquadrar en les prioritats i càrrega de treball pròpies de les àrees transversals i, de manera natural i necessària, la seva ponderació quant a "criticitat" i "pes" respecte al conjunt de tasques assignades a cadascuna de les àrees determinarà aspectes molt significatius com: l'adaptació dels processos aplicats a les peculiaritats de l'FP; el seu desenvolupament prioritari vers altres ensenyaments o circumstàncies; la major o menor importància en el seguiment i control de les tasques respecte a altres ensenyaments; i d'altres.

Des del punt de vista dels criteris d'avaluació plantejats, una estructura de planificació i distribució competencial com la descrita es pot considerar com eficaç i eficient des del punt de vista administratiu, però que perd capacitat d'impacte i de sostenibilitat en la mesura en que l'àrea implicada de manera més significativa perd protagonisme en l'execució i control de l'aplicació dels valors i objectius plantejats des de la mateixa.

5. RECURSOS FINANCERS ASSIGNATS A LA FORMACIÓ PROFESSIONAL I ALS CENTRES

5.1. Volum i destinació dels recursos financers

Els recursos financers destinats a la formació professional reglada formen part del conjunt dels fluxes que des del Departament d'Educació es destinen al funcionament dels centres educatius públics i concertats.

Aquests recursos es poden agrupar, en primera instància, en tres grans àmbits (els recursos materials i els de personal es recullen en altres punts d'aquest document):

- Recursos per al **funcionament corrent** dels centres (vinculats amb despeses generals fixes i específiques).
- Recursos per a la **dotació d'equipaments i materials fungibles**, amb les limitacions establertes per la legislació de contractació pública d'aplicació per a la discrecionalitat de la direcció del centre educatiu.
- Recursos **específics, finalistes, associats a programes concrets** ofertats des de diferents àrees del Departament d'Educació, amb un paper destacat però no exclusiu de la DGEPAE.

Aquesta configuració implica que des del Departament d'Educació hi ha una multiplicitat de canals que es dediquen o poden dedicar-se a finançar actuacions (corrents o extraordinàries) vinculades amb la Formació Professional.² Això suposa, a priori, una certa dificultat inicial per a quantificar, de forma global, el total de recursos destinats des del mateix Departament a l'FP i com s'apliquen operativament als centres.

Tal i com s'ha indicat en la nota metodològica, la recopilació de dades presenta dificultats específiques pròpies del sistema de distribució dels fons. El càlcul dels recursos totals destinats als centres i, dins aquests, a la formació professional, requereix d'una tasca de "reconstrucció" dels càlculs, partides i transferències registrades des del Departament, ja que no s'ha identificat una estructura de dades de transferències financeres desglossades per les partides d'origen i aplicació que permetin identificar explícitament els conceptes utilitzats en la programació financera.

En aquest sentit, en el decurs dels treballs qualitius realitzats i la recerca de dades concretes sobre volums pressupostaris, no s'ha detectat un sistema integrat de control de les transferències realitzades, sinó que aquesta integració bé es realitza *ad hoc*, per demandes circumstancials, bé com a resultat de la consolidació general del pressupost del Departament. Des del punt de vista de la gestió, no hi ha una eina integrada que permeti realitzar amb total garantia aquesta anàlisi,³ ni des de la perspectiva del DE ni de la dels centres.

² No es consideren els fluxes de recursos que els centres poden captar de tercers.

³ En aquests moments, el sistema SAGA no dóna aquesta resposta de manera eficaç i eficient.

Aquesta “*fragmentació operativa*” dels recursos, des de la perspectiva del Departament en la seva dimensió de definició i posterior aplicació, s'incrementa (encara que sigui de manera implícita) amb la flexibilitat i capacitat de maniobra del serveis territorials i centres educatius davant les circumstàncies i realitats específiques d'un territori o àmbit concret.

Tal i com es desplega el sistema de gestió, hi ha dos punts on es genera informació articulada i identificable: l'**entrada** de paràmetres per a la generació dels “crèdits” o dimensionament de les partides pressupostàries i la posterior realització de les transferències; el control de liquidació dels pressupostos, com punt de **sortida** del procés, un cop retorna la informació des dels centres al Departament i es consolida l'aplicació de les partides utilitzades en els centres amb les partides utilitzades en el pressupost de gestió de la Generalitat de Catalunya.

Entre aquests dos punts hi ha dificultats per a aconseguir una “pista d'auditoria adequada” respecte a l'aplicació concreta dels recursos pressupostaris i, des d'una perspectiva del sistema en el seu conjunt, en aquest tram el sistema funciona com un mecanisme de “caixa negra”, en el sentit de l'artefacte conceptual de la ciència física: un mecanisme “ocult” que té unes entrades i genera unes sortides, sense tenir però el detall de com es produeix aquesta transformació dins l'esmentada caixa.

En aquestes circumstàncies, l'element de finalitat dels recursos financers un cop arriben al centre s'incorpora en el càlcul inicial de les quantitats, però aquesta finalitat es difumina, precisament, un cop assignada la quantitat corresponent al centre. Es produeix, per tant, una indiferenciació quan es realitza la transferència efectiva de recursos que dificulta la posterior correlació dels resultats específics obtinguts en el centre amb els recursos disponibles, precisament, per a realitzar una determinada tipologia d'activitat.

Tal i com s'ha indicat, l'actual configuració del sistema no relaciona necessàriament, dins seu, el recursos disponibles (almenys teòricament) amb els efectivament utilitzats en el centre per a portar-los a terme. Aquesta configuració debilita també el principi d'*accountability* (rendir comptes) que, en el seu cas, ha d'assegurar-se a través de mitjans externs al procés de pressupostació (a través, per exemple, de controls i/o inspeccions externes).

Així, l'aplicació del pressupost, un cop surt del Departament d'Educació, només té un retorn efectiu a través de la “declaració” del centre, en el procés de liquidació.

Tot i que el procés d'assignació i liquidació són àmbits en els quals s'aprofundeix en el decurs dels treballs de la línia 4 del marc d'avaluació de la formació professional, si que es pot indicar en aquests moments que aquesta configuració de les transferències pot limitar la percepció de **corresponsabilitat** en l'aplicació dels recursos financers en els centres. Aquest element es pot interpretar, també, com el revers de la flexibilitat i autonomia en la gestió dels centres. És a dir, la no-identificació precisa de partides aporta

capacitat de maniobra en els centres per a poder fer front a aquelles circumstàncies que obliguen a ajustar les realitats normatives i de programació a les de matriculació i desenvolupament dels continguts lectius teòrics i pràctics. Tanmateix, arrossega una dificultat operativa per a calcular, per exemple, el cost unitari per alumne i ensenyament, és a dir, “quant costa” portar a terme un determinat tipus de cicle formatiu i, per tant, quin és el retorn social obtingut per la seva execució.

Val a dir que entre un model de transferències finalistes en la seva totalitat i totalment tancat o la transferència de una quantitat global indiferenciada hi ha diferents gradacions en el nivell de control i del detall i, per tant, és difícil establir un nivell de referència concret o òptim per a servir com comparació respecte al mecanisme aplicat en el Departament.

D'altra banda, sí que seria possible comptar amb un mecanisme que registrés amb més precisió les transferències en el moment de la “sortida” del Departament d'Educació i, des de la perspectiva dels centres, facilités l'adopció de sistemes de control i comptabilització més precisos respecte als actualment aplicats en el “centre-tipus” on s'imparteix l'FP.

L'assignació de pressupost de cada centre per a les despeses generals i específiques està determinada a priori i depèn d'un doble algorisme:

- Una fórmula per a realitzar el càlcul de la despesa fixe (que té en compte variables com ara la superfície, la despesa d'energia, el personal i serveis associats al manteniment del centre).
- Un algorisme per a la despesa variable (que té en compte els ensenyaments que s'imparteixen, a partir de les persones que hi formen part d'una configuració tipus de l'ensenyament).

Per tant, es fa sempre una primera aproximació al volum total “necessari” per al funcionament corrent del centre que, posteriorment, s'ha de quadrar amb la disponibilitat efectiva de pressupost i que pot ser igual o inferior a aquestes “necessitats” calculades. Aquest càlcul i la posterior transferència dels recursos efectivament assignats està sota la responsabilitat de la Subdirecció General de Centres Educatius (SGCE).

L'assignació que es realitza des de la SGCE preveu també que una petita part es pugui utilitzar des dels Serveis Territorials com fons de maniobra o d'emergència, davant de circumstàncies extraordinàries que puguin sorgir en el decurs de l'any pressupostari. Aquesta part de reserva es decideix conjuntament des dels mateixos SSTT en coordinació amb el DE. D'altra banda, els SSTT poden també realitzar petites redistribucions en el volum definitiu de recursos per a cada centre, utilitzant aquest fons com coixí per realitzar aquests petits ajustaments. El seu origen es troba, habitualment, en la incorporació de realitats o paràmetres molt específics d'un centre o territori que no s'incorpora en la fase inicial de càlcul de les transferències realitzades.

Quant als recursos associats a les **despeses de materials fungibles i l'equipament inventariable per ús didàctic** (amb excepció de les dotacions informàtiques, que es fan de manera centralitzada per a totes les unitats, serveis i centres del DE), el procés, descrit des del Servei de Suport a la Gestió de Centres, com impulsor del procés, inclou les següents fases:

- En base a la dotació pressupostària disponible per a aquestes partides es fa un repartiment entre els centres de tot Catalunya, d'acord amb dos criteris de prioritització: dotar d'equipaments i consumibles els ensenyaments nous previstos d'implantació; cobrir les necessitats singulars que puguin existir per a un determinat centre o per a una especialitat o família concretes en funció de la seva prioritat i pes específic dins la planificació anual operativa de l'FP.
- Aquest repartiment es comunica a la Subdirecció General de Construccions Escolars, amb l'import i característiques per a realitzar la transferència dels fons als centres.
- El Servei de Suport a la Gestió de Centres comunica l'import atorgat a cada centre, així com les condicions d'aplicació, si bé és la Subdirecció General de Construccions Escolars qui executa posteriorment aquesta transferència al centre.
- Els centres tenen autonomia per a realitzar les compres, amb uns límits pre-establerts i basats en la Llei de Contractes del Sector Públic i les disposicions de contractació de la Generalitat de Catalunya. Aquelles adquisicions que superen els límits d'un contracte menor han de realitzar-se des dels serveis centrals de la Generalitat de Catalunya i no des dels centres. Per tant, una part significativa de les adquisicions més importants quedarien fora de l'abast dels centres, específicament en aquells ensenyaments on l'ús de màquines-eina és una part significativa de la càrrega lectiva.
- Els centres han d'enviar a final d'any al Servei de Suport una relació certificada (pel director i el secretari del centre) de les compres que s'han realitzat, per tal de comprovar que s'ha executat el pressupost en els termes establerts.
- Des del Servei es comunica a la Subdirecció General de Construccions Escolars l'execució de la despesa, tancant-se el circuit d'administració dels fons i realitzant la pertinent liquidació pressupostària.

Hi ha, doncs, una dicotomia a la que s'enfronta la gestió de l'FP dins la configuració matricial del DE. Tal i com succeeix per a altres recursos, des de la DGEPAE es lidera tot el procés d'assignació i determinació de volum de recursos per a, posteriorment, "saltar" a un altra direcció general per a la seva aplicació efectiva, de manera que cal una coordinació constant i una assignació de papers pertinents entre totes dues àrees; per als centres pot resultar confús que sigui un àmbit el que tingui la interlocució en quant a com i què s'ha de gastar i la transferència provingui d'un altre diferent.

Aquesta multiplicitat també té transcendència quant al control de les partides pressupostàries, ja que podrien aplicar controls sobre la despesa efectuada des de totes dues direccions generals del Departament, a més de la Inspecció d'Educació o d'altres organismes d'intervenció.

Finalment, la **dotació de recursos derivada de programes específics** és finalista i s'estableix en les condicions i requeriments de la convocatòria que es tracti, sota la responsabilitat de la Subdirecció (o Servei) que impulsi la convocatòria corresponent.

Poden tractar-se, doncs, de recursos associats a programes d'innovació, de millora de la qualitat, de participació en projectes europeus de mobilitat, intercanvi metodològic, entre d'altres. Aquestes partides, però, tenen l'avantatge d'una clara i ràpida identificació en les transferències realitzades als centres, tot i que en alguns casos aquesta transferència no vagi sempre associada amb uns mecanismes de seguiment de l'aplicació suficientment robustos o que permeti un control explícit de l'aplicació de les partides. Alguns programes, com per exemple aquells que compten amb cofinançament de fons europeus, tenen mecanismes de control i fiscalització específics que tant el Departament com els centres han de complir. Tanmateix, aquest no és sempre el cas quant a l'aplicació de sistemes de control dels recursos finançats pel DE o cofinançats per entitats locals o empreses.

Com a resultat dels processos descrits en aquesta apartat i de l'aplicació dels criteris d'avaluació previstos, es pot parlar d'un principi d'eficiència que s'aplica des del punt de vista de l'administració que, però, en el plànol de la gestió, perd força. Així, **difícilment es pot calcular, en termes estrictes, el concepte d'eficiència** com el retorn obtingut per cada unitat monetària dedicada a un determinat objectiu i més quan aquest es considera vinculat a l'aplicació d'uns determinats cicles formatius en un centre.

A partir dels treballs qualitius realitzats, **es pot afirmar que des dels serveis centrals es desconeixen totes les fonts d'ingressos dels centres, incloent-hi les pròpies transferències i dotacions del DE des d'un punt de vista integral**, i no tan sols terceres fonts aconseguides pels centres des de la seva iniciativa individual.

Dins els serveis centrals, en aquests moments, no hi ha cap unitat organitzativa que faci un control específic, sistemàtic i integral sobre les transferències als centres, tant en la seva naturalesa com en la procedència, aplicació i volum. Precisament, en aquests moments s'està analitzant la possibilitat de tornar a implantar un mecanisme centralitzat de recopilació i seguiment d'aquest tipus d'informació, per a millorar el control sobre els ingressos dels centres i, des del punt de vista del mateix Departament, la tipologia i vies de transferència disponibles per a la dotació de recursos al territori.

Respecte al **procés de liquidació dels pressupostos**, cal tenir en compte que hi conviuen dues realitats temporals: l'**any natural** en el que es programen i apliquen els pressupostos (i que determinen les liquidacions periòdiques amb el

Departament per a la obtenció dels recursos financers) i **el decurs de l'any acadèmic**, que determina en bona mesura les necessitats i l'aplicació dels recursos financers.

Això és especialment intens en l'últim quadrimestre de l'any, on conviuen un pressupost dimensionat amb la realitat del curs anterior (i la projecció de matriculació i configuració del centre per al següent curs que es va realitzar en el seu moment, tal i com s'ha indicat en l'apartat de planificació) amb la realitat de matriculació i ensenyaments que es duren a terme en el centre a partir del mes de setembre de l'any pressupostari corrent. Durant aquest període es poden produir diferències que només seran liquidades en el següent pressupost d'any natural, amb especial incidència en les desviacions de matriculació dels ensenyaments que depenen menys de l'evolució "demogràfica" del públic objectiu i més de la seva elecció personal en quant al tipus d'estudi. L'FP està especialment exposada a aquest tipus de risc, ja que molts cops els períodes de matriculació per a aquest ensenyament s'allarguen respecte a d'altres i la realitat final pot suposar necessitats específiques en els centres amb majors desviacions (reals) registrades.

En termes operatius, l'execució del pressupost és "lliure" per al centre que rep les transferències. Aquesta transferència no té uns conceptes predeterminats (des de la seva perspectiva), sinó que només s'apliquen des de la perspectiva del Departament per a poder realitzar el tancament posterior, un cop recopilada la informació i d'aplicació dels pressupostos en el centre.

Precisament cada centre té potestat per a estructurar el seu pressupost en funció de les característiques o necessitats de les eines de control i gestió que facin servir (àmbits que són d'especial rellevància en l'anàlisi de la línia 4), sense obligació d'aplicar una codificació de partides específica indicada des del Departament. Això significa que l'heterogeneïtat de criteris de control per als pressupostos pot ser molt elevada i propiciar dificultats tant pel retorn de la informació al DE com a la comparació intercentres quant a l'aplicació de les partides.

Els SSTT són els encarregats d'acumular la informació i dades dels centres en el vessant de l'execució pressupostària en el seu territori, a través de l'aplicatiu SAGA. Aquesta informació es transmet als serveis centrals i és la Subdirecció General de Centres Educatius qui fa una càrrega de la informació en l'aplicatiu de gestió general del sistema econòmic-financer de la Generalitat (GECAT). És aquesta Subdirecció l'encarregada de redistribuir pels diferents conceptes que siguin convenients per a tancar el pressupost executat en els centres amb el pressupost general del Departament.

Des de la perspectiva de l'aplicació dels criteris d'avaluació, el funcionament d'aquests processos es pot considerar d'una **eficàcia** administrativa significativa, amb un grau de **sostenibilitat** important, ja que no s'han registrat incentius a realitzar grans transformacions en el seu funcionament (fora de l'àmbit de l'acumulació i gestió de la informació).

Tanmateix, des del punt de vista de **l'eficiència i l'impacte** d'aquest sistema sobre la gestió econòmica i financera de l'FP, el mecanisme aplicat es podria millorar en diferents aspectes i elements d'aplicació operativa: la reducció dels circuits d'informació i decisió aplicats; la mecanització en la generació i acumulació de dades (i informació) intermèdia entre les fases d'assignació i posterior liquidació dels pressupostos; l'acord i aplicació homogènia d'eines de gestió pressupostària comunes als serveis centrals i centres o, en el seu cas, l'existència de taules de transposició entre partides (Generalitat-centres) homogènies per als diferents nivells de gestió implicats; etc.

5.2. Sistemes de beques i grau de cobertura

El sistema de beques gestionat des del Departament d'Educació es regeix per la normativa i requeriments establerts des de l'administració general de l'Estat. En aquest sentit, es desenvolupa una tasca d'administració però no de gestió, és a dir, es vehiculen les sol·licituds i es valoren segons els paràmetres objectius establerts, però no es poden alterar els criteris fixats des de l'administració general de l'Estat per a la concessió de les beques. La convocatòria, d'altra banda, està regulada per disposicions establertes en el diari oficial.

Des del punt de vista de la gestió del sistema, si bé hi ha una valoració positiva respecte a l'evolució en els últims anys dels criteris utilitzats i la major accessibilitat a aquests recursos, el marge de maniobra per ajustar el seu impacte, des de Catalunya, d'acord amb les característiques dels ensenyaments, per exemple, és limitat. Es tracta, doncs, d'un mecanisme d'ajut i suport a l'accés als estudis des de la perspectiva de la situació socioeconòmica del nucli familiar i no necessàriament de les característiques pròpies de l'ensenyament de què es tracta.

En aquest sentit, l'evolució de la demanda de les beques (i la seva concessió) està més relacionada amb el perfil sociodemogràfic i econòmic de les persones que les sol·liciten (i les seves famílies) que no pas amb les característiques dels ensenyaments o la major o menor demanda.

Des d'aquest punt de vista, la formació professional presenta una evolució cap a la normalització, és a dir, cap a un perfil d'estudiant i família que arriba a l'FP des d'una decisió més meditada i estructurada, i no com a producte d'una trajectòria "erràtica" en la formació reglada obligatòria, com havia estat històricament el paper de l'FP en l'àmbit postobligatori. Això ha de portar (i constitueix un dels elements d'anàlisi específics del treball d'avaluació de la línia 4) a la presència de nuclis familiars completament normalitzats, d'una major transversalitat de les capes socials existents en els centres i trajectòries acadèmiques i personals amb nivells de consum de recursos de suport equiparables a altres estudis postobligatoris.

Per tant, el volum de demandes i característiques de les persones que sol·liciten aquest ajut s'ha d'ajustar a l'evolució sociodemogràfica de la població que accedeix a l'FP, més que no pas a les necessitats i característiques pròpies d'una família formativa o especialitat d'ensenyament. Val a dir que una

anàlisi d'aquest tipus requeriria una recerca sociològica per establir vinculacions entre les característiques pròpies d'un perfil de nucli familiar o localització territorial i la major o menor propensió a participar d'una tipologia determinada d'FP (en termes, per exemple, d'activitats més industrials o més de serveis).

També s'ha de tenir en compte que, dins l'FP, la possibilitat de comptar amb pràctiques remunerades o la capacitat d'un accés més ràpid al mercat de treball en condicions diferents a les de, per exemple, persones cursant altres ensenyaments postobligatoris, pot constituir un element modulador d'aquesta demanda de beques. Un dels efectes de la proximitat al mercat de treball és, precisament, la possibilitat de "trençar" la trajectòria formativa i accedir més ràpidament i amb un menor nivell de capacitació a un lloc de treball. Cal veure si un sistema de beques és un mitjà apropiat per regular, per exemple, aquesta transició.

Com a nota final, tot i que no s'inscriu específicament en aquest àmbit, i vinculat a l'evolució sociodemogràfica de les persones que accedeixen a l'FP des de l'ensenyament obligatori, un element de presència creixent en l'FP és la voluntat de continuar els estudis a la universitat, com alternativa a l'accés immediat al mercat de treball un cop finalitzat el cicle corresponent.

Aquesta "normalització" de les persones usuàries de l'FP hauria d'alinejar el volum de demanda de beques i ajuts amb la resta de tipologies d'ensenyament postobligatori.

6. RECURSOS MATERIALS PER A LA FORMACIÓ PROFESSIONAL

6.1. Aspectes genèrics

Els recursos materials destinats a la formació professional han de respondre al criteri de suficiència, és a dir, la dotació dels equipaments mínims que, des del punt de vista estructural, es requereixen per impartir una determinada família professional o especialitat.

La determinació d'aquests recursos materials es realitza en la fase inicial de definició dels currículums i les característiques dels espais i béns inventariables que s'han d'utilitzar en el desenvolupament d'un ensenyament. En aquest punt, té un paper molt important la Subdirecció General de Planificació i Organització de l'FP, ja que es coordina amb la Subdirecció General de Construccions Escolars per a determinar les necessitats físiques de les famílies i especialitats previstes en els centres educatius.

D'altra banda, un dels aspectes a clarificar és la documentació de referència que, més enllà de la derivada de l'experiència i participació activa dels serveis i subdireccions més directament implicats en la gestió, s'utilitza per a establir aquests continguts mínims necessaris per a cada tipologia d'ensenyament. S'ha de destacar que, si bé en un principi aquestes necessitats quedaven recollides en la *perfilació* normativa de l'especialitat corresponent, juntament amb els continguts del currículum, en aquests moments, aquesta referència no existeix, almenys de manera sistemàtica i per a tots els cicles formatius.

Aquesta circumstància té conseqüències, com a mínim, en dos nivells diferenciats:

- D'una banda, incrementa la necessitat de coordinació i intercanvi d'informació entre tots els nivells administratius (centrals, territorials, centres) implicats en la determinació i dotació de recursos per a assegurar l'existència d'uns criteris homogenis i suficients per a assolir els objectius didàctics i pràctics propis de cada cicle formatiu.
- D'altra banda, implica que serveis com el de la Inspecció d'Educació no sempre poden utilitzar referències objectives i comunes a tots els centres i circumstàncies per jutjar la idoneïtat dels mitjans i recursos aplicats a la impartició d'un determinat cicle formatiu.

Tal i com s'ha indicat, en bona mesura l'experiència i implicació de les àrees de gestió que participen de l'assignació de recursos compensa i resol els dubtes derivats d'aquesta "falta de referència", però també afegeix dificultats per a establir una mecanització efectiva de seguiment i control dels recursos, tant en el volum com en l'aplicació i, finalment, en l'eficàcia i l'eficiència en la impartició de la formació.

6.2. Volum de béns immobles

La gestió dels béns immobles està sota l'administració i gestió de la Subdirecció General de Construccions Escolars. Les seves inversions tenen dues destinacions principals:

- La construcció de **nous espais** per als centres educatius de titularitat pública, a partir d'una base "estandaritzada" de plànols, on ja estan incorporats els principals paràmetres establerts legislativament per a l'adequació dels espais a les activitats d'ensenyament. Sobre aquesta base es poden incloure aquells aspectes més específics vinculats a la impartició d'una determinada família o especialitat i que requereixin estructures o espais molt determinats.
- La **remodelació i realització d'espais específics** dins els centres ja existents per a aquells ensenyaments que ho requereixin, bé perquè són de nova creació, bé perquè tenen ajustaments en el seu currículum o en les tècniques utilitzades.

Subsidiàriament, també tenen la **responsabilitat de supervisar els espais privats** que es destinaran a l'activitat educativa, per comprovar-ne l'adequació als paràmetres i requeriments normatius aplicables.

Des del punt de vista tècnic, la implicació de la Subdirecció General de Construccions Escolars assegura l'aplicació dels paràmetres generals determinats per als espais dedicats a l'ensenyament de qualsevol tipus. Tanmateix, per a aquells espais més característics o directament vinculats a un determinat tipus d'ensenyament, es produeix una coordinació "informal" entre la Subdirecció General de Construccions Escolars i la Subdirecció General de Planificació i Organització de l'FP, en la qual es discuteixen aquells aspectes funcionals menys evidents o que poden condicionar el desenvolupament final de l'obra que s'ha de realitzar.

Aquesta coordinació és fonamental, ja que aquest tipus d'inversions constitueixen un "immobilitzat" molt significatiu per al Departament, especialment en aquelles famílies i especialitats on no només es requereix una configuració específica dels espais dins del centre educatiu, sinó que també es poden condicionar els accessos al recinte o l'entorn més immediat als espais on es desenvolupa l'FP dins el centre (per exemple, en el cas d'ús de fungibles o matèries primeres amb un important volum físic i que necessiten accessos o plataformes singulars, o el tractament dels residus generats en l'activitat pràctica i la necessitat de contenidors i espais específics).

Aquestes circumstàncies tendrien a "fixar" determinats centres com a "referents" per a alguns tipus d'ensenyaments, ja que existiria un important incentiu per a aprofitar les economies d'escala i el cost decreixent d'ús per unitat monetària invertida en el condicionament de l'espai (que actuaria com a "cost submergit" del DE per a un determinat ensenyament). Tanmateix, no hi ha, en aquests moments i almenys explícitament, una política d'amortització protocolitzada que fixi un nombre determinat d'alumnes o d'anys d'ús per a

avaluar la “rendibilitat socioeconòmica” d’una inversió d’aquestes característiques.

Des del punt de vista del control i inscripció, el Registre del Patrimoni de la Generalitat de Catalunya conté els immobles i sòl de titularitat de la Generalitat, si bé caldria analitzar l’abast del registre en aquells espais on intervé una tercera administració (per exemple, un municipi) o es fan operacions de diferiment de la titularitat, que generen una “massa flotant” d’obligacions de titularitat sense una concreció material en el balanç del pressupost de la Generalitat.

En aquest sentit, aquesta circumstància no és tan significativa com la potencial necessitat de realitzar un seguiment i un control actius del “cost” acumulat per una determinada especialitat o família, en els quals les inversions inicials desplegades des de la Subdirecció General de Construccions Escolars constitueixen un import substancial i que podria condicionar, en un moment donat, el desplegament territorial dels diferents cicles formatius.

D’altra banda, la capacitat d’inversió en aquest àmbit afecta el desplegament efectiu de la formació professional, el reequilibri territorial o la mateixa mobilitat de l’alumnat. Per tant, un control de gestió sobre aquest element podria contribuir de manera molt positiva a la planificació i estructuració del mapa de l’FP en el territori, incentivant la concentració o distribució d’ensenyaments entre els diferents centres i incrementant l’eficiència en l’aplicació dels recursos.

Val a dir que a partir de la configuració actual del sistema de gestió i aplicació dels fons, resulta difícil establir el volum total d’inversió destinat a l’FP (tal i com passava en la distribució d’altres recursos); això implica que la valoració de l’eficàcia, eficiència o sostenibilitat de l’aplicació dels recursos és, en aquests moments, de difícil dimensionament. Si bé es pot considerar que l’eficàcia assoleix un nivell suficient, l’eficiència vindria donada per la minimització del volum de recursos destinats a aconseguir els equipaments mínims i suficients per a impartir una determinada formació. Per a realitzar aquest càlcul, tal i com s’ha detallat, en aquests moments el DE no disposa de paràmetres que permetin completar l’equació.

En el cas de l’anàlisi dels mecanismes de gestió aplicats, de nou hi hauria la possibilitat de mecanitzar i sistematitzar el trasllat d’informació entre les diferents àrees implicades en aquestes activitats. La mecanització incrementaria l’eficiència en la gestió, ja que reduiria els esforços per a obtenir, en qualsevol moment, dades i indicadors vinculats a la gestió dels recursos i la seva aplicació en els centres.

Finalment, i de manera subsidiària, permetria incorporar noves dimensions d’anàlisi a l’impacte i l’eficiència de l’FP, en facilitar càlculs de cost unitari com els indicats en aquest mateix apartat i la realització de comparacions intercentres i intercicles.

6.3. Volum d'actius materials: tipologia i ús

El treball qualitatiu desenvolupat no ha permès detectar un registre específic dels béns fungibles o inventariables al Departament d'Educació i distribuïts als centres educatius, més específicament que imparteixen formació professional. Aquesta informació queda registrada, en el seu cas, en els centres educatius, en funció dels mecanismes de gestió i control que facin servir per a aquesta tipologia de recursos (i tenint en compte que la seva importància varia significativament segons el tipus d'ensenyament o, fins i tot, el cicle formatiu de què es tracti).

La recollida sistemàtica d'informació està vinculada al funcionament d'un sistema (SAGA) que en aquests moments presenta dificultats d'acumulació i posterior explotació de la informació, tant des del punt de vista dels recursos financers com d'altres tipus de recursos materials.

Així, els elements que per a algunes famílies constitueixen un actiu molt important, com serien la maquinària o els materials consumibles, no compten amb un control centralitzat fora del que imposa la normativa de contractació dels centres i el mateix Departament (i, per tant, més orientada al control administratiu i procedimental que no pas a la gestió).

Des d'aquest punt de vista, el control sobre la despesa generada per les diferents famílies i especialitats és complicat. Aquest element de control no s'ha de prendre necessàriament com un instrument de supervisió o examen suplementari de l'activitat dels centres educatius o simplement com una mesura més de fiscalització.

Aquesta despesa afecta, precisament i de manera directa, per exemple, els càlculs del retorn social o de la valoració dels recursos públics invertits en la generació d'un teixit productiu competitiu per a Catalunya, ja que són part indissoluble del procés formatiu propiciat des de l'FP.

En aquest àmbit, existeixen sistemes i mecanismes de control que s'apliquen sobre altres subsistemes de formació professional que permetrien, en el seu cas, una anàlisi més detallada dels costos associats a una determinada oferta formativa. Aquesta configuració seria susceptible d'adaptar-se a alguns aspectes de la gestió de l'FP reglada.

En aquest sentit, el control no s'ha d'entendre únicament com *ex-post*, sinó també necessari des del punt de vista de la programació de l'ensenyament dels cicles formatius. Com a punt de partida per a la determinació de les transferències i volums de recursos materials, les diferents famílies i especialitats presenten, per la seva configuració i característiques específiques, necessitats diferenciades quant a espais, recursos materials i ús de béns fungibles.

Aquesta heterogeneïtat planteja diferents plans d'anàlisi:

- En **primer lloc, la propensió** al desplegament dels ensenyaments en els centres pot estar condicionada pel cost de dotació de les infraestructures necessàries per a poder desenvolupar-los. Algunes famílies tenen una major facilitat de difusió al territori, no només per la potencial demanda immediata, sinó per una relació de costos/recursos més favorable que d'altres.

Concretament, una família pot presentar una ràtio de captació de recursos *versus* una despesa real imputable que sigui "*favorable*", de manera que es generin incentius a la posada en marxa (o, almenys, la demanda explícita des d'un centre) d'aquest tipus d'estudis amb independència de la demanda que existeix en un territori i/o el valor afegit generat respecte al conjunt del sistema.

Així, en la mesura que el cost marginal de l'ensenyament es trobi per sota de la contribució efectiva dels recursos que ha d'aportar el DE per suportar els costos fixos i generals d'un centre, existirà un incentiu positiu a la "inflació" de determinats tipus d'ensenyaments o, com a mínim, no existiran incentius per a "evitar" l'aparició d'aquest tipus de cicle formatiu sense tenir en compte altres consideracions didàctiques o socials.

- En **segon lloc, els incentius** a la concentració de determinades famílies i especialitats en centres de "referència", en els quals la inversió inicial (*sunken costs* o costos submergits) generi un incentiu positiu a la impartició dels ensenyaments, ja que aquesta tipologia de costos implica l'existència d'economies d'escala, amb una forta disminució del cost marginal d'impartició per a cada nova/nou alumna/e. Una inversió forta en equipaments especialitzats generaria aquest tipus d'incentius.

Així, més enllà d'altres consideracions estratègiques o de mesures d'equilibri territorial en les quals l'FP també intervé, hi ha importants reptes per al Departament en la línia de conèixer aquestes dades en profunditat, ja que poden influir en les decisions de *mapificació* de la formació professional que es prenguin i en la distribució de famílies i especialitats entre els centres.

L'ús d'indicadors purament econòmics com els esmentats anteriorment no ha de servir per a condicionar, en termes absoluts, l'estructura de la formació professional reglada a Catalunya, però sí que pot aportar informació i dades per a millorar la presa de decisions, especialment en l'àmbit de l'eficiència en l'aplicació dels recursos.

D'altra banda, la falta d'informació centralitzada sobre els recursos en béns inventariables i consumibles té com a efecte col·lateral la dificultat per a establir una guia sobre l'obsolescència o necessitat d'amortització de la maquinaria, o una valoració protocolitzada i específica dels canvis tecnològics susceptibles d'afectar els ensenyaments en marxa o previsibles a curt termini. La responsabilitat sobre aquesta "vigilància" es dilueix entre diferents àrees dins i fora de la DGEPAE, tot i que, de manera informal, l'anàlisi de l'aplicació de recursos tecnològics en un ensenyament recau sobre la Subdirecció General de Planificació i Organització de l'FP.

Aquesta circumstància té dos efectes sobre la planificació que s'ha de desenvolupar en el nivell del Departament d'Educació:

- Els **pressupostos han de “reaccionar”** davant les necessitats dels centres i no poden realitzar-se previsions plurianuals sobre l'evolució o substitució articulada de la maquinària, o la realització d'un seguiment tecnològic específic, o l'establiment d'acords de provisió d'aquests equipaments en condicions més favorables per al DE.
- Els **centres han de liderar aquests esforços** que, si bé té efectes positius sobre la capacitat dels centres per a adaptar les renovacions a les necessitats reals dels centres, pot conduir a una heterogeneïtat i dispersió significatives entre els diferents centres.

La capacitat dels centres per a obtenir acords amb empreses de l'entorn immediat, per exemple, pot facilitar les renovacions d'equipaments en les seves instal·lacions. Tanmateix, això també pot conduir a una “especialització” o “especificitat” de la formació en les tecnologies de les empreses col·laboradores i no necessàriament en els aspectes més genèrics d'un sector d'activitat, fet que té impactes sobre la posterior capacitat d'inserció d'aquestes persones en un mercat de treball més global o menys específic.

Per tant, a les dificultats per a obtenir informació en aquest àmbit s'afegeix el problema de quantificar amb precisió el valor dels recursos públics invertits en la formació professional: una planificació sistemàtica del “consum tecnològic” dels ensenyaments amb una major intensitat en l'ús, per exemple, de maquinària.

Això, de nou, planteja greus inconvenients per a una aplicació sistemàtica i efectiva dels criteris d'avaluació i més específicament els criteris relatius a l'eficiència. El volum de recursos destinats a l'FP en aquest àmbit té una determinació amb les mateixes dificultats que els béns immobles. Malgrat els esforços duts a terme en el marc de la línia 4 (tant en el treball de camp quantitatiu com en les entrevistes qualitatives) per tal de calcular amb certa fiabilitat quin és l'inventari disponible als centres d'FP des del punt de vista dels mitjans materials i els béns d'equip, aquest càlcul no ha estat possible d'aconseguir per aquestes dues vies. En aquest sentit, possiblement aquest sigui **un àmbit susceptible de tractar-se de manera més específica, per mitjà d'una auditoria financera** capaç, entre d'altres, d'establir la traçabilitat entre partides de transferències en les quals sovint es produeixen canvis de denominacions.

La valoració dels sistemes de gestió i control es troba en les mateixes circumstàncies i consideracions que les realitzades en l'apartat de béns immobles. En bona mesura, la voluntat i implicació de les persones que participen de la gestió dels recursos és la que proporciona l'eficàcia i sostenibilitat necessàries per al funcionament del sistema, si bé de nou l'adequada mecanització i distribució de la informació proporcionaria millores significatives en l'eficiència de la gestió.

7. ESTRUCTURA DE PERSONAL VINCULADA A LA FORMACIÓ PROFESSIONAL

7.1. Professorat dels cicles formatius: aspectes generals

Les necessitats de personal, entès substancialment com a professorat per a la impartició dels continguts didàctics, teòrics i pràctics, estan determinades, almenys, per tres factors diferencials:

- En **primer lloc**, els paràmetres i criteris, generals i específics, que determinen les ràtios de professorat / alumnat segons els grups d'alumnes en cada centre educatiu on s'imparteix la formació professional.
- En **segon lloc**, l'estructura de partida, determinada per la configuració històrica dels ensenyaments i la configuració de plantilles derivada, amb una estructura de funció pública, que determina els mecanismes d'accés i desenvolupament de la carrera professional i també el grau de flexibilitat que es pot assolir per a introduir canvis que comportin ajustos en les plantilles dels centres.
- En **tercer lloc**, per la configuració del mapa formatiu de l'FP i, amb això, les famílies i especialitats disponibles, els centres on s'han d'impartir i el nombre de persones "assignades" a un centre (per exemple, a través d'una plaça de funció pública) que es veuen afectades per aquesta configuració.

Aquests factors configuren un sistema que pot presentar rigideses, especialment en les fases de canvi o transformació d'elements de context com el mercat de treball o els mecanismes productius o d'organització del treball que afecten l'estructura i necessitats de l'FP.

Al llarg dels últims vuit anys s'ha fet un esforç per facilitar la transició i adaptació dels perfils professionals als canvis registrats en els ensenyaments, però aquest esforç ha de tenir en compte les necessitats d'ajustament del personal assignat a la impartició de la formació professional. Aquest punt és un dels colls d'ampolla en el procés de la gestió de l'FP a Catalunya.

La utilització d'un esquema de funció pública en la generació i gestió de llocs de treball en l'àmbit de l'ensenyament té associades les virtuts i dificultats inherents a aquest esquema.

D'una banda, assegura una plataforma d'accés i un punt de partida homogeni per a totes les persones que volen desenvolupar tasques d'ensenyament. Permet l'ús de proves objectives, amb unes exigències genèriques que garanteixen un nivell de competències i coneixements mínims, suficients i comuns.

Per contra, aquest és un sistema amb una flexibilitat asimètrica: és més senzill incrementar el nombre de persones dins el sistema que reduir-lo o realitzar ajustaments en funció de circumstàncies canviants. Així, per exemple, si hi ha una pressió creixent per a cobrir posicions especialitzades en els nous

ensenyaments que es volen impulsar dins la formació professional, en el cas de no poder comptar amb la reubicació de professorat del Departament, s'han de generar nous llocs de treball.

Aquesta generació, a més d'incrementar el volum total de personal, planteja un risc "d'obsolescència" similar al que es trobaria en l'origen d'aquest creixement de la plantilla, si es modifiquessin les circumstàncies pròpies del mercat de treball o entorn socioeconòmic que han generat aquesta "pressió" en primera instància.

D'altra banda, en la mesura que els procediments de reassignació de personal (tant d'ensenyament com fins i tot entre centres) o de reducció de plantilla són complexos i generen resistència al canvi i propicien inèrcies del sistema, l'asimetria es perpetua i es reforça.

El professorat de la formació professional, d'altra banda, presenta dos perfils clarament diferenciats: un professorat més "generalista" i, per tant, més pròxim a les característiques associades a altres ensenyaments (obligatoris i post-obligatoris) i un professorat més "especialitzat", vinculat a les característiques pròpies d'una família i/o especialitat de la formació professional. Un dels aspectes més propis de la formació professional és la necessitat de cobrir llocs de treball estretament relacionats amb un determinat perfil professional, amb coneixements tècnics i de gestió especialitzats en el lloc de treball.

Per a realitzar aquest tipus de contractació, més específic, el sistema de gestió de recursos humans presenta dificultats de flexibilitat i agilitat suficients per comptar amb les persones més adients per a cobrir aquestes places en el moment en què es necessiten. Això és un fet comú en d'altres ensenyaments (per exemple, la figura de professor associat a la universitat), però, en aquest cas, té un impacte superior en la mesura que la distància amb el món de l'empresa i el mercat de treball és inferior i pot produir necessitats més concretes i específiques d'especialització i, per tant, més difícils de cobrir.

Aquesta situació també dificulta la generació de llocs de treball "singulars", adaptats a la realitat d'un treball a temps complet en l'empresa i a temps parcial a l'ensenyament i amb continuïtat en el temps, ja que hi ha limitacions en la durada d'un contracte d'aquestes característiques amb un determinat professional (per exemple en l'obligació d'establir contractacions indefinides o a temps complet en el centre a partir de determinats límits temporals).

Aquesta circumstància té diferents efectes potencials sobre el sistema:

- En primer lloc, **dificulta de manera genèrica** la captació de professionals que exerceixen en l'empresa per a la seva participació en la formació professional en les condicions necessàries per a una adequada impartició dels continguts.
- En segon lloc, **genera una mecànica "procíclica"** respecte als sectors d'activitat als quals es vinculen les diferents famílies i especialitats: dificulta

la participació de professionals en el moment de major demanda de llocs de treball i la facilita en els moments de contracció d'aquesta demanda.

En circumstàncies extremes i en perfils professionals amb molta especialització, fins i tot es poden produir efectes "perversos" de "captació inversa": professorat de la formació professional, en el qual s'inverteixen recursos públics per a la seva formació especialitzada, posteriorment passen a l'empresa i deixen l'FP donada la diferència salarial entre el sector privat i el sector públic per al nivell d'especialització assolit.

En molts casos, el mecanisme de regulació d'aquests fenòmens es troba fora dels propis sistemes de gestió del Departament d'Educació i apareix a través de la cooperació activa de les mateixes empreses del territori, bé per la via de l'oferta d'equips o personal propi per a desenvolupar tasques formatives en els centres, bé per la contribució directa a la realització de pràctiques en els seus centres de treball, sota la supervisió coordinada del centre i el personal especialitzat de l'empresa.

Aquesta oferta constitueix una inversió a mig termini per a l'empresa, ja que genera mà d'obra especialitzada amb un cost molt inferior del que hauria d'assumir amb altres mitjans de capacitació i formació. Tanmateix, això pot generar una translació indirecta a les aules de les formes de gestió i treball pròpies d'una empresa o empreses concretes i no necessàriament d'un sector d'activitat empresarial, tal i com es podia plantejar en l'àmbit de les solucions tecnològiques o l'ús de maquinària especialitzada.

Des del punt de vista de l'assignació operativa del professorat, els centres educatius disposen d'un nivell d'autonomia significatiu per a gestionar les dedicacions d'aquest professorat assignat a la formació professional. Aquesta qüestió, que s'analitza amb més profunditat en el marc de la línia 4, dificulta la determinació estricta de l'aplicació dels recursos del professorat, ja que es poden produir, de manera informal i amb una casuística molt particular (centre per centre), reassignacions de professors "teòricament" dedicats a l'FP per a impartir matèries curriculars transversals a d'altres estudis obligatoris i/o post-obligatoris.

Des del punt de vista de l'aplicació dels criteris d'avaluació previstos sobre les magnituds d'aquest àmbit, de nou hi ha dificultats per a considerar els que són relatius i, més concretament, l'eficiència. En la mesura que es respecten les ràtios normatives i existeix una dotació pressupostària suficient, els criteris d'eficàcia i sostenibilitat estarien coberts. Tanmateix, l'eficiència s'ha d'analitzar, en aquest cas, des d'una doble perspectiva integral:

- L'evolució del nombre total de persones vinculades a la formació professional i la seva distribució entre les diferents famílies, especialitats i centres. La perspectiva ha de ser integral en la mesura que el respecte a unes ràtios professorat/grups definits normativament pot emascarar l'anàlisi d'eficiència, si no es té en compte el volum total de persones participants d'una determinada tipologia de cicles formatius i quantes hi

participen efectivament amb els valors màxims de nombre d'alumnat per grup.

- El desenvolupament efectiu de tasques vinculades als cicles formatius, en els quals té una responsabilitat directa, *versus* les dedicacions reals en altres tasques, incloent-hi el desenvolupament de continguts per a altres tipus d'ensenyaments.

Des d'una perspectiva d'eficiència, s'haurien d'assolir valors màxims en les ràtios de totes dues dimensions, per tal d'assegurar que les persones desenvolupen la màxima càrrega de feina possible compatible amb uns criteris de qualitat suficients (incorporant en l'anàlisi la dificultat inherent al sistema d'aplicar reduccions al nombre total de persones implicades i, per tant, maximitzant l'*output* susceptible de produir-se).

Des de la perspectiva dels sistemes de gestió, tal i com es posarà de manifest en la resta d'apartats d'aquest punt 7, el sistema arrossega ineficiències pròpies de l'estructura de funció pública quan s'aplica a un entorn amb una variabilitat significativa i amb necessitats específiques molt marcades.

7.2. Professorat dels cicles formatius: gestió operativa del personal

La gestió dels professorat implica, almenys, tres subdireccions generals diferents del Departament d'Educació, en tres punts diferents del procés.

En primera instància, des de la Subdirecció General de Planificació i Organització de l'FP es realitza la planificació del mapa de la formació professional reglada a Catalunya, amb una primera estimació de les demandes potencials de places i els centres educatius on s'impartiran aquests ensenyaments.

Aquesta informació serveix, d'una banda, per a alimentar el procés de matriculació (és a dir, d'oferta de places) i, d'altra, per a fer una primera estimació de les necessitats de professorat que se'n deriven, fet que pot comportar la necessitat de realitzar un procés de "captació" o generació de nous llocs de professorat, en funció del nombre total i tipologia de perfil que es necessiti dins un determinat cicle formatiu o centre.

Per a realitzar la gestió de l'assignació del personal disponible, la Subdirecció General de Plantilles, Provisió i Nòmines fa servir el "PLA" com a aplicatiu principal per "quadrar" les necessitats de personal amb les disponibilitats de personal (immediates) en aquesta fase de "primera assignació" de les persones. El "CDE" és un aplicatiu "intermedi" que capta les dades de la matrícula i dels grups per centre que es generen a partir del SAGA, i que després torna a bolcar totes aquestes dades al PLA. La càrrega del CDE al PLA no es fa on-line, sinó que es van fent descàrregues varies a mesura que evoluciona la matrícula i, per tant, hi ha desfasmaments entre les dades reals i les programades fins el moment final d'assignació de personal, moment en el qual es "tanca" el valor final de matriculacions a partir del qual es farà la resta de càlculs del personal.

El primer pas del procés d'assignació inicial de personal és quadrar les necessitats per "llocs de treball" (és a dir, perfils, titulacions necessàries, etc.). Després s'utilitza un altre aplicatiu, el GIP (gestió integral de personal), per a assignar als llocs de treball les persones que poden cobrir les places. Aquí poden aparèixer rigideses amb, per exemple, aquelles persones que tenen destinació definitiva a un lloc o centre, sobre tot a FP, ja que poden desaparèixer especialitats i es generaria un excedent de personal docent, almenys a curt termini.

En aquest context, intervenen els SSTT (amb un tràmit d'audiència per decidir quins dels docents amb destinació definitiva es poden desplaçar, per exemple, a un altre centre). En aquest procés, també s'ha de tenir en compte l'adjudicació provisional de destinacions (que es fa cada any d'acord amb els drets i preferències de les persones sense destinació definitiva) i els concursos de trasllats (per a les destinacions definitives i que no es fa cada any): aquests dos processos estan recollits a l'aplicatiu GSD (gestió de suport a la docència) i ha de condicionar necessàriament l'assignació inicial de totes les places disponibles a l'FP gestionada des del DE.

Si, arran d'aquesta assignació, fos necessària una nova contractació, la Subdirecció General de Gestió del Personal Docent hauria d'intervenir per a realitzar aquells processos orientats a cobrir un determinat lloc de treball, bé de manera provisional, bé a través d'una plaça fixa. Aquesta responsabilitat no és conjuntural, sinó que forma part de les tasques regulars d'aquesta Subdirecció. En aquest sentit, les proves d'accés a la funció de professorat es conformen a partir dels requeriments curriculars d'una determinada família o especialitat.

Tanmateix, cal tenir en compte que els requeriments d'accés són, en principi, genèrics i vinculats amb els procediments formals propis de l'accés a la funció pública. Per tant, les possibilitats d'accés des d'una determinada titulació superior són molt àmplies i no sempre vinculades amb les especificitats o necessitats concretes d'una família o especialitat i, més concretament, amb els aspectes vinculats a l'exercici de la professió. Per exemple, titulacions superiors generals com ara biologia o química donen accés a impartir formació a ensenyaments amb particularitats molt marcades, com per exemple hoteleria (cuina) o imatge personal.

Aquesta circumstància ha portat, en alguns casos, a la creació de proves específiques i complementàries que assegurin un punt de partida mínim respecte a les necessitats concretes i pràctiques de l'ensenyament. Tanmateix, això no garanteix la correspondència entre els nivells de titulació i perfils sol·licitats en el procés d'admissió i els d'aquelles persones amb una trajectòria professional d'exercici pràctic dilatada.

Així, per exemple, hi ha moltes titulacions mitges amb un contacte més directe amb perfils propis de l'FP (enginyeries tècniques) que altres titulacions exigibles per a cobrir un determinat nivell o categoria (enginyeries superiors). Aquest mecanisme de prova específica abans esmentat pot pal·liar però difícilment solucionar aquesta qüestió. De fet, en la distribució del professorat hi

hauria una “sobrerepresentació” de les titulacions tècniques respecte a les superiors que, en bona mesura, respon a consideracions pràctiques pel que fa a d'altres de més formals o normatives.

Un cop s'ha fet aquesta assignació, és la Subdirecció General de Gestió del Personal Docent la que ha de gestionar les incidències potencials que poden aparèixer i aportar les solucions apropiades a les circumstàncies i necessitats (baixes mèdiques, excedències i d'altres). D'altra banda, molts cops es presenten dificultats per a cobrir determinades posicions amb les titulacions i perfils que, normativament, serien exigibles. Això requereix ajustos conjunturals d'acord amb els perfils disponibles.

En la mesura que aquesta Subdirecció gestiona les proves que constitueixen fites en la carrera professional del professorat, també desenvolupa un cert paper sobre l'acreditació dels mèrits formatius necessaris per a la progressió professional d'aquestes persones. Això implica tant les proves de canvi de categoria com la comprovació d'acreditacions per a cobrar els corresponents complements salarials, bé per la via d'acumulació del temps suficient, bé per altres vies de gratificació.

Dins d'aquest àmbit té especial rellevància l'anàlisi dels sistemes de gestió aplicats, ja que no només condicionen els recursos que es necessiten per a realitzar una gestió adequada, sinó que també, de l'encert en les assignacions, depèn l'eficiència en la realització dels cicles formatius i l'adequació entre les persones que han de realitzar les tasques didàctiques i els requeriments i necessitats que comporten.

Cal, doncs, realitzar algunes consideracions específiques sobre la gestió que es realitza en aquest àmbit per part de les diferents àrees del DE:

- En primer lloc, cal ressaltar l'esforç que es realitza des de les àrees implicades en la gestió del professorat, ja que una part important de l'eficàcia pot considerar-se que resideix en la capacitat de les persones i no tant en l'estructura o sistemàtica aplicada, especialment en el cas de l'FP.
- En segon lloc, hem de destacar el gran nombre d'aplicatius i sistemes d'informació involucrats en la gestió dels recursos humans del Departament. Aquesta abundància afegeix complexitat al sistema de gestió, ja que, si bé els aplicatius tenen un alt grau d'especialització i eficiència en l'execució de tasques concretes, l'agregació d'aquestes eficiències parcials no es tradueix en una millora global de la gestió.
- En tercer lloc, tot i els esforços que es realitzen, cal tenir en compte que pot existir un interval temporal molt significatiu entre l'explicitació d'una necessitat en un lloc de treball i la seva cobertura efectiva. Això debilita la capacitat de resposta del sistema com a tal.

7.3. Professorat dels cicles formatius: gestió curricular i de la trajectòria professional

Al llarg del treball qualitatiu realitzat es detecta un cert buit en la gestió curricular del professorat, des del punt de vista dels serveis centrals del Departament d'Educació. La formació contínua i capacitació del professorat és voluntària i, per tant, pròpia dels interessos i necessitats de cada persona. Si bé des de la DGEPAE es llancen actuacions de capacitació i millora vinculades a les noves necessitats o particularitats dels ensenyaments propis de la formació professional, els processos formatius del professorat resten sota la responsabilitat de diferents direccions generals del Departament.

La Direcció General d'Innovació desenvolupa les activitats formatives més transversals o genèriques, enfront de l'especialització de les actuacions abans esmentades. Si bé no existeix una coordinació formal, la transversalitat d'aquestes actuacions assegura l'accés del professorat de l'FP a les esmentades actuacions. Sí que hi ha una difusió coordinada de la formació disponible (transversal o específica de l'FP) en un únic butlletí informatiu, gestionat des d'aquesta direcció general.

En aquest sentit, la gestió específica del professorat presenta una forta vinculació als centres i, per tant, des del Departament d'Educació es pot perdre el detall de l'evolució de les competències i capacitació de les persones que, en definitiva, estan en la seva nòmina.

Tot i que els serveis territorials i la Inspecció d'Educació juguen un paper important en el seguiment de les trajectòries professionals del professorat, es troba a faltar un mecanisme centralitzat que, fora de les necessitats puntuals derivades de les fites associades a canvis de categoria professional o nivells salarials, faci un seguiment més estructurat i continu d'aquestes activitats.

D'altra banda, els incentius a la formació del professorat no sempre responen a les necessitats operatives dels ensenyaments que imparteixen o, almenys, no s'estructuren al voltant dels currículums en els quals estan directament implicats.

Aquesta incentivació (per exemple, vinculada a la millora salarial periòdica i automàtica) no discrimina la tipologia de formació rebuda amb el detall que requeriria un ús més directe d'aquesta eina en la capacitació del professorat. D'altra banda, no s'han implantat mecanismes d'anàlisi de l'aplicació en el lloc de treball de la formació rebuda o el grau d'aprofitament assolit en aquest procés formatiu.

Així, des del punt de vista de la gestió dels recursos humans (professorat) del Departament, els mecanismes d'administració de la funció pública funcionen (amb certes dificultats), però hi ha debilitats en la gestió efectiva de la carrera professional de les persones implicades. Això dificulta les possibilitats d'aprofitar sinergies o totes les capacitats acumulades pel professorat de la formació professional reglada a Catalunya, i requereix esforços específics per part de les diferents àrees del Departament per a obtenir tota aquesta

informació i poder-la aplicar de manera efectiva en el desenvolupament dels currículums dels diferents cicles formatius.

Aquestes circumstàncies impliquen una certa ineficiència del sistema, ja que l'aplicació de les capacitats i experiències acumulades pel professorat depèn més de les voluntats i esforços *ad hoc* de les persones implicades que no pas de la capacitat de generació, acumulació i processament d'informació dels sistemes de gestió que s'apliquen.

7.4. Dotació de recursos organitzatius al centre

L'ús i aplicació efectiva dels recursos organitzatius i les eines pertinents haurà d'analitzar-se més en profunditat al llarg dels treballs de la línia 4 del marc d'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya. Des del Departament es posen a disposició dels centres diferents mecanismes per a facilitar la seva gestió, com són:

- Les eines didàctiques i les instruccions d'inici de curs, que constitueixen el marc general en el qual s'han de desenvolupar les tasques del professorat respecte als ensenyaments impartits, a partir del projecte didàctic del centre.
- L'estructuració dels organigrames i la configuració dels equips directius. Des del Departament s'estableixen les directrius bàsiques per a l'organització dels seus mecanismes de gestió, si bé són els centres els que els apliquen finalment d'acord amb les seves característiques.
- L'aplicatiu de gestió de matriculació i dels expedients acadèmics, que facilita les tasques (i càrrega) administratives i, per tant, allibera recursos indirectament per al desenvolupament d'altres tipus d'activitats de gestió en el centre.
- L'aplicatiu SAGA i l'aplicació dels pressupostos consignats des del Departament d'Educació. Aquests mecanismes estan destinats al control integral de les activitats del centre, incloent-hi els pressupostos dels centres. Tanmateix, aquest aplicatiu i el pressupost no tenen una estructura de comptabilitat analítica i, per tant, no identifiquen ni articulen les fonts de finançament i l'aplicació final de les partides. D'altra banda, cal recordar aquí que el SAGA funciona a mig gas.

Un esforç específic és el desenvolupament dels programes de gestió de la qualitat i la planificació estratègica. Aquest últim, molt ambiciós, es tracta més en detall en l'àmbit dels programes d'innovació i millora dins el present document. Un altre instrument són les activitats de la Inspecció d'Educació que, en el seu vessant d'avaluació i seguiment, contribueix a la millor gestió dels centres i aporta tant indicacions de tipus operatiu com la possibilitat d'acompanyar els equips directius en el desenvolupament més adient de les seves tasques d'administració i gestió.

L'orientació d'aquestes eines i mecanismes, però, estan més vinculades, de forma majoritària i en la seva gènesi, a tasques de seguiment i control que no pas a facilitar o impulsar la gestió operativa dels centres, en els seus aspectes d'eficàcia i eficiència. Els programes de millora dels centres, bé a través de la certificació ISO, bé a través de l'impuls a la planificació estratègica, sí que incideixen en la dotació d'eines específiques per a la gestió, però que estan limitades als centres participants i no constitueixen una pràctica generalitzada a tots els centres del sistema; els indicadors que es demanen són heterogenis i no sempre es poden establir comparacions entre centres.

En tots els casos (amb programa de millora o sense), es manté la capacitat de gestió autònoma del centre, sobre el qual s'exerceix un seguiment basat en el treball de la Inspecció d'Educació i el compliment d'uns paràmetres bàsics mínims. Aquesta autonomia i la seva interrelació més o menys estreta amb els serveis centrals i els serveis territorials són objecte d'una anàlisi en profunditat en el marc de la línia 4 de l'avaluació.

7.5. Dotació de l'estructura de gestió i organigrama

Aquest àmbit, en la seva vessant operativa, també és objecte d'una anàlisi específica dins els treballs de la línia 4 del marc d'avaluació de la formació professional.

Tanmateix, dins les tasques qualitatives desenvolupades en el marc de la línia 3, es constata que, des del Departament d'Educació, s'estableixen els paràmetres bàsics d'organització de l'estructura directiva i administrativa, que després s'apliquen de manera concreta segons les circumstàncies de cada centre.

Així, la Subdirecció General de Plantilles, Provisió i Nòmimes es coordina amb el Servei d'Organització del Currículum de l'FPi per a codificar els nous llocs de treball de l'FP (si fos necessari) i la potencial estructura de direcció dels centres, que d'acord amb la seva dimensió i nombre d'especialitats impartides té assignades unes hores de dedicació a les tasques de direcció i administració.

L'estructura directiva dels centres presenta dues característiques bàsiques derivades d'aquests paràmetres:

- Ha de garantir la gestió adient dels recursos i desenvolupament del projecte educatiu del centre, des del principi de suficiència i no d'excel·lència. Per tant, s'han de complir uns objectius mínims dins els requeriments i obligacions establertes per la normativa aplicable. Tot allò que sobrepassi aquest punt depèn directament de la iniciativa, voluntat i interès dels equips directius.
- L'estructura de gestió té un cost directe per al Departament, en forma de salaris i, especialment, un cost indirecte associat a les hores descarregades d'altres activitats (especialment lectives) de les persones amb càrrecs directius, que donen lloc en molts casos a la necessitat de comptar amb

personal interí o de reforç en el centre per cobrir el total d'hores d'impartició dels ensenyaments.

En el cas de la primera característica abans descrita, el Departament d'Educació fa esforços explícits per a impulsar plans d'excel·lència i qualitat, i també programes específics que, mitjançant la dotació directa de recursos, volen incentivar l'assoliment d'objectius (didàctics, d'innovació, de gestió, etc.) més ambiciosos. Tanmateix, els mecanismes d'incentivació utilitzats per a l'aplicació d'aquests objectius i programes no sempre resulten operatius i el nivell de control sobre el seu desenvolupament i assoliment no sempre és exhaustiu.

En el cas de la segona característica descrita, una inadequada distribució de les tasques i funcions pot generar disfuncions en la mateixa estructura del centre, ja que es pot provocar una "sobrecàrrega" de personal en el centre a partir d'una inadequació entre les responsabilitats nominals del personal directiu i les funcions efectivament desenvolupades (retribuïdes o no).

La configuració general dels equips directius es fa a través d'un concurs de mèrits anual, on, a través d'un decret, es delimita qui es pot presentar i quins requeriments ha de complir. Cada centre ha de presentar un projecte i un equip de direcció i es fa una comissió per centre que escull la junta directiva guanyadora. La designació de la junta es fa de manera escalonada, és a dir: a partir del director/a, aquest/a designa secretari/a, cap d'estudis i la coordinació pedagògica. Els serveis territorials realitzen el nomenament formal. D'altra banda, el/la director/a proposa i nomena la coordinació de la formació professional en el centre. El nomenament és per quatre anys.

Dins l'estructura de la major part dels centres que imparteixen formació professional, l'FP constitueix una part menor del volum total de la gestió dels centres. Aquest volum relatiu fa que, des del Departament, existeixi la percepció que, en molts casos, es dota d'una certa "autonomia" de funcionament la formació professional respecte a la resta del centre i, per tant, es fa una "disminució" de la càrrega de gestió sobre el conjunt de l'equip directiu i es concentra més en el coordinador d'FP. L'excepció a aquesta tendència es trobaria en aquells casos on el volum de l'FP és molt significatiu pel que fa a la totalitat d'ensenyaments existents.

7.5. Serveis d'orientació professional i acadèmica i d'acreditació de competències

Els serveis d'orientació es troben repartits competencialment entre diferents àrees del Departament d'Educació. La DGEPAE compta amb un servei específic, dins la Subdirecció de Programes i Recursos, el Servei d'Informació i Orientació professional. Igualment, altres àmbits com la Subdirecció General de Comunicació i Atenció a la Comunitat Educativa també desenvolupen tasques d'orientació professional i acadèmica.

El nucli central d'aquestes tasques, però, es porta a terme dins els centres, com a part dels serveis que completen la tasca docent. En molts casos els

tutors assumeixen la responsabilitat d'assessorament i seguiment de l'alumnat usuari d'aquests serveis.

S'ha fet un esforç significatiu per a sistematitzar i homogeneïtzar els missatges i la informació transmesa, tot i que en aquests moments les metodologies i les eines d'orientació encara disten d'estar finalitzades. El Servei d'Informació i Orientació Professional té la responsabilitat de donar suport i oferir materials i eines vinculades a l'orientació. En aquest àmbit, es desenvolupen diferents actuacions com:

- **L'assessorament, orientació i formació** “a mida” als tutors i tutores dels centres, a petició dels mateixos centres.
- El **suport a l'elaboració** dels plans d'acció tutorial, on els centres planifiquen anualment les tutories, jornades i conferències que es realitzaran en el centre al llarg de l'any lectiu.
- El **suport i dinamització de la xarxa** d'orientació i informació als centres; aquesta xarxa és la principal generadora de metodologies i materials (bones pràctiques, orientació de formadors, etc.) per a la seva distribució als centres. Tanmateix, aquesta xarxa funciona de manera voluntària, sense retribució explícita (sí a través de mèrits professionals per als participants) i organitzada en grups de treball, a partir de la iniciativa dels coordinadors de formació professional als serveis territorials. Aquesta voluntarietat propicia, d'una banda, una heterogeneïtat significativa en els perfils participants; d'altra banda, la productivitat i capacitat de treball resta en la implicació i compromís de les persones participants. Des del Servei es proporciona suport logístic, d'informació i formació complementària (si és necessària), però no suport pressupostari.
- La **gestió del catàleg d'accions** formatives d'orientació, susceptible d'utilitzar-se com a base per als plans anuals dels centres, tot i que en bona mesura es basa en les activitats de la xarxa i, per tant, se n'ha de revisar anualment la composició i grau d'activitat .

La DGEPAE té com a una de les activitats principals en el camp de l'orientació el “**Bus de les Professions**”, des del qual es realitza una labor d'informació i difusió sobre les possibilitats de la formació professional i les sortides al mercat de treball. Per al bus s'estableix un itinerari que es realitza al llarg de tot el curs escolar i per tot Catalunya. Aquesta actuació consumeix una part significativa dels recursos del Servei d'Informació, tot i que els seus resultats es poden considerar positius en nombre de visites. També es realitzen unes “Jornades d'orientació de l'FP”, en coordinació amb el Departament de Treball.

Es constata l'esforç des del Departament per proporcionar mecanismes i eines efectives als centres per al desenvolupament de tasques d'orientació i informació. Tanmateix, aquests esforços presenten algunes debilitats significatives, bàsicament en l'escassa sistemàtica en el desenvolupament de les actuacions amb un impacte potencial superior (com ara suport als centres, funcionament de la xarxa) o en la recopilació estructurada i centralitzada dels

continguts, treballs i materials desenvolupats en els grups de la xarxa. La capacitat de suport efectiu a l'orientació i la tutorització es veuen així seriosament limitades.

Des del punt de vista de l'acreditació de competències i la seva vinculació amb els ensenyaments de formació professional, les àrees i institucions més directament implicades són el Servei de Suport a la Gestió dels Centres de Formació Professional Inicial, el Servei d'Organització del Currículum de la Formació Professional Inicial, tots dos de la Subdirecció General de Planificació i Organització de l'FP, i l'Institut Català de les Qualificacions Professionals. Tots tres treballen de manera coordinada per assegurar la correspondència entre les definicions curriculars de l'FP i les competències que defineixen els diferents perfils professionals i llocs de treball.

Tanmateix, en aquests moments hi ha una dificultat de context,⁴ com és la falta de desenvolupament legislatiu i reglamentari en l'àmbit de la definició dels perfils professionals, fet que impedeix una translació explícita i estructurada entre l'acreditació competencial i els currículum acadèmics.

El Servei d'Organització assumeix el nucli dur de l'acreditació competencial en el si de la formació professional, desenvolupant els continguts de les proves d'accés i incorporant l'obtenció d'acreditacions i carnets professionals a partir de l'ajust dels currículums formatius a les exigències establertes des de l'administració general de l'Estat per a la seva obtenció.

El Servei de Suport s'encarrega de gestionar les proves d'accés al grau mitjà i superior, i també les proves lliures, la convalidació de titulacions, les exempcions de les proves i l'organització i autorització dels cursos de preparació per a l'accés a la formació professional de grau superior. Aquest Servei resol directament aquelles convalidacions o exempcions sobre les quals hi ha una "jurisprudència" prèvia, i compta amb la col·laboració del Servei d'Organització per a aquells casos que requereixen un estudi més específic.

Tal i com es pot apreciar, la participació de múltiples agents en aquestes tasques obliga a una coordinació estreta amb tots plegats, on les vies informals i el coneixement previ juguen un paper significatiu. Aquests mecanismes de funcionament establerts poden suportar tensions significatives en la mesura que hi hagi canals d'accés alternatius i, basades en l'acreditació de competències professionals i convalidacions, a la formació professional, les estructures competencials que han de jugar un paper molt destacat en la definició dels currículums creixen en importància i volum.

⁴ Un cop tancat aquest informe, el Ministerio de la Presidencia del Govern Central va publicar el Reial Decret 1224/2009, de 17 de juliol, de reconeixement de les competències professionals adquirides per experiència laboral. A Catalunya, el Govern de la Generalitat va acordar (3 de març de 2009) la posada en marxa del pla *Qualifica't* amb l'objectiu de millorar la qualificació de les persones, incrementar el nivell d'ocupació i afavorir la mobilitat professional. Posteriorment, el Departament d'Educació ha publicat l'Ordre EDU/3362009, de 30 de juny, per la qual s'estableix el programa experimental *Qualifica't* en els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu.

Una estructuració més protocolitzada d'aquestes tasques pot generar, a curt termini, una certa burocratització i falta d'agilitat que, tanmateix, en un escenari de demanda creixent, pot facilitar la futura mecanització d'una part important del procés i la implantació de sistemes d'informació especialitzats de suport, la qual cosa absorbirà un potencial creixement de l'accés des de punts de la carrera professional i acadèmica diferents a la transició ESO-FP.

7.7. Tasques de tutorització en els centres educatius

La tutorització forma part de les responsabilitats que, des del centre educatiu, s'adjudiquen als equips docents, a partir de l'assignació d'un paquet d'hores específic.

Tal i com s'ha detallat en l'apartat d'orientació, aquestes tasques compten amb el suport del Departament a través d'accions formatives i de la distribució de materials específics.

Tanmateix, la seva anàlisi requereix un treball més profund en l'àmbit dels serveis centrals, en especial en la clarificació de les intervencions dels diferents serveis i subdireccions que participen, de manera indirecta o directa, en el desenvolupament d'aquestes activitats.

Breument, es tracta d'analitzar, en el context dels centres i dels serveis centrals, aspectes com:

- L'encaix dins l'estructura directiva i de gestió del centre dels tutors.
- Els papers formals (i informals) assignats al seu perfil d'actuació i l'extensió a àmbits funcionals com l'orientació, la supervisió del currículum de l'alumne, etc.
- La càrrega de treball que suposa aquesta funció vers la distribució de tasques de les persones que l'assumeixen.

També s'analitzarà dins els serveis centrals la definició del paper del tutor d'empresa dins la fase pràctica i també la seva coordinació i implicació en la resta d'estructures que conformen la gestió del currículum acadèmic en el centre.

Cal destacar, però, que l'anàlisi més intensa d'aquestes figures es realitza en el marc de l'avaluació de la línia 4.

8. ESTRUCTURES D'ACOMPANYAMENT I SUPORT A L'FPR

8.1. Programes d'innovació i millora

Els programes d'innovació i millora impulsats des del Departament d'Educació presenten, en aquests moments, dues línies diferenciades de treball, tot i que d'una manera explícitament coordinada.

En l'àmbit estricte i directe de la formació professional, el Servei de Suport a la Gestió dels Centres de Formació Professional Inicial dóna suport a la implantació de programes de qualitat associats a la certificació ISO 9000. Actualment s'està implantant en 90 centres, agrupats en xarxes que s'organitzen en relació al nivell d'implantació en el qual es troben.

Des del Servei es dóna, bàsicament, assessorament i formació. Hi ha una convocatòria anual a la qual es presenten voluntàriament els centres que ho desitgen.

Aquesta certificació ISO s'adequa a les característiques pròpies de nombroses especialitats de l'FP, fet que facilita la seva incorporació dins de l'estructura de gestió i impartició. Tanmateix, molts centres opten per limitar la implantació de la certificació a l'àmbit de la formació professional, sense estendre'l a la resta del centre donades les obligacions i exigències que comporta una certificació d'aquest tipus.

De forma paral·lela, i amb un enfocament diferenciat, des de la Subdirecció General d'Organització i Qualitat dels Centres Educatius s'impulsa un pla ambiciós d'implantació d'instruments de planificació estratègica en els centres educatius, conduents en el seu cas a una certificació de qualitat, si bé més propera a la metodologia EFQM que a la metodologia ISO.

El programa d'innovació i millora fomenta l'acord entre el centre educatiu i el Departament per a implantar un pla plurianual que, progressivament, comporti l'ús d'eines de planificació estratègica i de gestió operativa, amb objectius quantificats i indicadors associats, i un compromís d'avaluació periòdica del grau d'assoliment al qual s'associen els recursos compromesos. El pla compta amb el suport directe de la Subdirecció General i la col·laboració coordinada en xarxa dels centres amb un nivell d'implantació d'aquestes eines superior, per a acompanyar i tutoritzar el procés d'implantació.

L'objectiu és una progressiva utilització de les eines de planificació i la documentació dels processos per a obtenir resultats concrets i directes sobre l'activitat del centre. La Inspecció d'Educació també col·labora directament en la recopilació de la informació, amb el suport de sistemes d'informació adequats (alguns en fase de construcció) en els que es carrega la informació derivada de l'execució de les activitats compromeses pel centre, així com dels seus resultats. En aquests moments, el pont amb SAGA està en fase de finalització, ja que l'objectiu últim seria dotar el centre d'un "quadre de control" per tenir informació de primera mà i en temps real de l'evolució de la feina d'implantació.

L'enfocament d'aquest programa es diferencia de la iniciativa impulsada des de la DGEPAE en què la certificació no és el vehicle de millora de la gestió sinó un objectiu, un cop s'han implantat altres processos previs i, molt especialment, una cultura organitzativa alineada amb els objectius i polítiques previstes en el pla estratègic del centre.

La coexistència d'aquests dos mecanismes de millora i innovació podrien conduir a una certa confusió per part dels centres, especialment des de la perspectiva de la seva complementarietat i possibilitat d'establir-los com a processos seqüencials. El mecanisme que s'ha vehiculat per establir unes rutes d'accés diferenciades és la generació de dos tipus de criteris per accedir a les convocatòries: tots els centres poden accedir al programa gestionat des de la Subdirecció general d'Organització i Qualitat; al programa gestionat des del Servei de Suport a la Gestió de Centres només poden accedir-hi els centres amb dues o més especialitats d'FP.

L'impacte i conseqüències directes del programa es mesuren amb més precisió en els treballs duts a terme en el marc de la línia 4 de l'avaluació de la formació professional.

8.2. Inspecció d'Educació

La Inspecció d'Educació desenvolupa múltiples papers de seguiment, control i avaluació dins el sistema educatiu i, concretament, el subsistema de la formació professional reglada.

El servei té una dependència orgànica de la Subdirecció General d'Inspecció, si bé funcionalment treballa en el nivell de Servei Territorial, a partir de l'inspector en cap corresponent.

Des dels SSTT es planifica l'agenda i càrrega de treball dels diferents inspectors i inspectores. Les tasques que desenvolupa el servei s'han transformat al llarg del temps, de manera que ha guanyat pes allò més vinculat amb el seguiment i avaluació dels centres (des d'una òptica inventarial), tot i que el control sobre el desenvolupament del projecte educatiu del centre té encara una significació molt important. És important destacar que, en aquests moments, la seva intervenció sobre l'estructura organitzativa i de gestió dels centres és reduïda, si bé la vinculació amb programes d'innovació i millora constitueix un punt de suport molt significatiu en el seu paper d'avaluació i millora de la gestió dels centres.

En el si del servei es poden identificar tres perspectives diferenciades sobre la seva organització i amb vinculació directa amb la supervisió de la formació professional.

- En primer lloc, hi ha un **enfocament d'especialització** en el qual es valora com a molt positiva l'existència d'àmbits diferenciats d'actuació dins del cos d'inspecció; això suposaria un retorn a estructures passades en les quals hi havia una diferenciació entre les persones dedicades exclusivament a la

formació professional i el personal d'inspecció dedicat a d'altres ensenyaments.

- En segon lloc, **l'estructura que funciona actualment**, almenys de manera formal, on no existeix una diferenciació explícita en les tasques que han de desenvolupar-se per part del personal d'Inspecció, fora de l'assignació territorial o de les assignacions de centres concrets. És a dir, qualsevol inspector/a pot treballar en qualsevol tipus de centre, independentment dels ensenyaments que s'imparteixin.
- En tercer lloc, **un model mixt** on es combina la no diferenciació en les assignacions amb l'existència d'un nucli especialitzat de persones amb coneixements i experiència específica en la formació professional que poden intervenir en aquelles circumstàncies que així ho requereixen.

Aquest últim model s'aplica, de manera informal i circumstancialment, de manera que es produeix una col·laboració entre els diferents Serveis Territorials per assegurar que aquells casos que ho requereixin comptin amb una aportació especialitzada i específica.

Si bé les funcions de la Inspecció d'Educació estan clarament marcades per la normativa reguladora del Departament d'Educació, la diferent naturalesa de les tasques assumides per la Inspecció i la càrrega desigual que poden suposar al llarg de l'any lectiu poden afectar negativament aquelles funcions més estratègiques i menys operatives. Per exemple, les tasques d'avaluació es poden veure relegades per les necessitats de control específic o per la resolució d'incidències concretes, ja que és difícil establir, fins i tot estadísticament, una durada mitjana per a moltes de les tasques que s'han de realitzar.

D'altra banda, la implantació progressiva de sistemes d'informació integral (amb major o menor ús dins del mateix DE i els centres) difumina el paper històric de captació d'informació del servei. L'aplicació dels sistemes d'informació, per bé que descarrega part de la feina més administrativa i/o burocràtica del servei, també disminueix la visió global i integral que la inspecció podia acumular respecte als centres educatius on intervé al llarg del temps.

8.3. Serveis de l'Institut Català de Qualificacions Professionals

L'Institut Català de Qualificacions Professionals desenvolupa una tasca significativa en l'estructuració de les qualificacions i competències vinculades als perfils professionals.

L'ICQP fa una adaptació dels referents de competències establerts per la normativa de l'administració general de l'Estat a la realitat de Catalunya. Aquesta feina es desenvolupa en estreta coordinació amb el Servei d'Organització del Currículum, ja que aquesta configuració de competències té múltiples efectes sobre l'estructura de la formació professional:

- Pot condicionar l'estructura dels continguts d'impartició d'una especialitat.
- Pot condicionar les proves d'accés a la formació professional per a les diferents famílies i especialitats, tant des del punt de vista dels coneixements a demostrar com de l'exempció parcial de les proves a través de l'acreditació de competències.

Des del punt de vista operatiu, però, cal analitzar amb més atenció el seu encaix dins les funcions d'acreditació i els vehicles de coordinació i comunicació amb la resta de serveis i subdireccions del DE vinculats a l'FP, en la mesura que hi ha àmbits on existeix un cert risc de camuflament (malgrat la diferenciació normativa i formal de les tasques).

8.4. Normativa mediambiental i de riscos laborals

La normativa mediambiental i els riscos laborals s'incorporen en el currículum de les famílies i especialitats com a mòduls formatius específics, amb una major o menor presència en funció de la centralitat de les temàtiques respecte al perfil professional de l'ensenyament.

El professorat i el projecte educatiu del centre juguen un paper molt important en la modulació i les característiques de la impartició d'aquests continguts.

En l'àmbit de la normativa mediambiental, els treballs de la línia 4 han permès d'aprofundir en el paper que juga dins els currículums de l'FP.

En el cas dels riscos laborals, però, cal destacar la presència d'aquesta normativa en tres plans diferenciats:

- Els associats a la maquinària i activitats productives/formatives que es desenvolupen en els centres formatius. Tot i que en el Departament no hi ha una unitat responsable d'aquestes actuacions, de manera indirecta la Subdirecció General de Gestió de Riscos Laborals realitza una tasca de supervisió d'aquests elements als centres educatius.
- Els continguts didàctics, que s'elaboren a partir de les sessions formatives que des del Departament es desenvolupen per a la seva plantilla, és a dir, bàsicament, en aquest cas, el professorat. Aquestes sessions formatives serveixen com a base per a la posterior translació d'aquesta normativa als alumnes.
- La vigilància de l'aplicació de la normativa en les pràctiques professionals en els centres de treball i en les pròpies instal·lacions dels centres educatius. En aquest últim cas, el professorat és l'encarregat de vetllar i aplicar la normativa de riscos laborals, incloent-hi les manipulacions i treballs desenvolupats per l'alumnat.

Des del punt de vista dels perfils de professorat, s'ha de destacar que si bé es podria detectar una pèrdua de pes específic de l'experiència laboral i empresarial concreta en els perfils, això no ha redundat necessàriament en un

empitjorament de la preocupació sobre els riscos laborals. Més aviat al contrari, la formació més “acadèmica” del professorat ha incrementat el pes que es dona a la prevenció de riscos i la seva aplicació pràctica en els centres educatius. En molts casos, l'experiència laboral també comportava certs “viciis” de funcionament o activitat.

Tanmateix, cal significar, a l'últim i com a nota específica, que la presència en l'enfocament sobre els riscos laborals, des de la perspectiva del DE, del concepte “alumnat” és relativament reduïda. L'element crític considerat sempre és el professorat, tant des del punt de vista de la seguretat com del paper de vetlla i control dels riscos laborals en el centre educatiu. Una part de la gestió per a l'alumnat es confia a una assegurança obligatòria específica.

8.5. Informació i difusió de la formació professional

La informació i difusió de la formació professional, com la resta d'activitats de comunicació, estan centralitzades en aquest moment en la Subdirecció General de Comunicació i Atenció a la Comunitat Educativa, per més que encara es troben activitats que es poden considerar com de comunicació i informació disperses per Serveis de la DGEPAE.

Des del punt de vista de les campanyes informatives, fa relativament poc temps que s'han posat en marxa activitats específiques de ressó social escàs. Cal ressaltar, però, que, històricament, les campanyes de la formació professional han estat associades a altres institucions com, per exemple, l'Ajuntament de Barcelona i altres ajuntaments d'arreu de Catalunya, amb resultats positius.

Des de la Subdirecció General de Comunicació i Atenció a la Comunitat Educativa es desenvolupen activitats com ara:

- **L'estructuració, disseny de continguts i actualització de la web institucional del Departament d'Educació.** S'està realitzant un important esforç per identificar i posar ordre a totes les web periinstitucionals que hi ha al Departament, i vetllar perquè estiguin correctament integrades amb la web principal institucional i segueixin unes pautes d'imatge corporativa homogènies. Com a objectiu per a aquest mitjà s'ha fixat l'existència de dues web “oficials”: XTEC i GENCAT. Des de la Subdirecció general s'identifica una certa problemàtica amb l'FP, en la mesura que existeixen pàgines web pròpies que no segueixen la imatge institucional establerta en el si del DE, a més de les dificultats per accedir-hi o la duplicació d'informació que s'hi detecta. L'objectiu final és aconseguir dur tota aquesta informació cap a GENCAT.
- **L'elaboració del butlletí institucional del Departament d'Educació adreçat als docents.** Pel que fa a aquesta informació, es mantenen reunions setmanals. El butlletí és quinzenal. Igual que en el cas de la web, també s'està intentant identificar i posar ordre a totes les publicacions periinstitucionals que hi ha al Departament, i vetllar perquè segueixin unes pautes d'imatge corporativa homogènies, sense duplicació d'informació.

- **L'elaboració dels quaderns FP amb informació dels ensenyaments per centres.** La tendència és que aquests quaderns acabin desapareixent i es publiqui tota la informació únicament via web.
- **L'organització del Saló de l'Ensenyament** i la presència del Departament i les seves unitats.
- **L'assessorament especialitzat del currículum formatiu.** Fa poc temps que funciona i es tracta d'un servei telefònic vinculat a activitats d'orientació, tal i com es desenvolupen dins la DGEPAE.
- **La mediació escolar en casos greus.** Atenció a les famílies, pares i mares que truquen per problemes amb els centres d'ensenyament dels seus fills i filles, de manera paral·lela a les intervencions que es poden produir des de la Inspecció d'Educació, per exemple.
- **La coordinació de la informació d'atenció al públic del Departament d'Educació.** Aquesta funció es desenvolupa des de fa menys d'un any, però és un servei conegut i valorat des dels diferents àmbits vinculats a la gestió de l'FP. Les tasques es dirigeixen, bàsicament, a la coordinació de la informació de totes les unitats implicades en la gestió educativa per transmetre-la a tots els canals de difusió d'informació i recepció de demandes: la centraleta del Departament, el servei "012" d'informació, els portals interns del personal que proporciona informació telefònica o presencial del Departament d'Educació, etc. També es coordina la informació dirigida a les pàgines web i es forma el personal que ha d'atendre el públic i es fa un seguiment de les incidències que es puguin produir.

Des del punt de vista de les campanyes específiques de promoció, la formació professional no compta amb cap, tot i que, progressivament, la seva presència s'incrementa en les campanyes de matriculació.

8.6. Món local i formació professional reglada

Les intervencions des del Departament d'Educació, en l'àmbit de la formació professional i vinculades amb el món local i l'entorn dels centres educatius, estan molt relacionades mitjançant convenis específics amb entitats empresarials i empreses, i també amb administracions locals. Aquests convenis es gestionen, substancialment, des del Servei de Suport a la Gestió dels Centres de Formació Professional Inicial. Concretament, els àmbits d'interrelació des del Departament són:

- 1) **Els convenis amb empreses i entitats locals o supralocals:** El Servei participa en la identificació de la demanda, normalment associada a un nou ensenyament, que es pot produir a través de la prospecció d'empreses realitzada des del mateix Servei o, més habitualment, adreçant-se les empreses voluntàriament als serveis territorials, a un centre educatiu o al mateix Servei per a proposar un conveni. Un cop identificada la demanda, es negocien els termes del conveni, en el qual també poden intervenir

ajuntaments i/o associacions d'empresaris. Un cop s'han acordat els termes, des del Servei es formalitza el conveni, que ha d'obtenir el vist-i-plau dels Serveis Jurídics. Per a l'elaboració dels continguts específics del conveni es compta amb la participació del Servei d'Organització del Currículum, amb l'objectiu d'assegurar l'adequació als continguts formatius de l'ensenyament corresponent. El conveni se signa entre la DGEPAE i el representant legal de l'entitat i s'estableix una comissió de seguiment per a cada conveni, formada pels serveis territorials, l'entitat/empresa i el centre involucrat, que informa periòdicament el Servei sobre el desenvolupament.

- 2) **La gestió de la formació en el centre de treball:** Es tracta del període obligatori de pràctiques previst al currículum dels alumnes de la formació professional. La gestió d'aquest procés consisteix en:
- a) La signatura de convenis marc de col·laboració entre els gremis i/o associacions d'empresaris i el Departament d'Educació.
 - b) La signatura de convenis específics entre els centres i les empreses. Hi ha una base de dades d'empreses amb les quals els centres poden establir convenis, gestionada pel Consell General de Cambres de Comerç. Per a accedir a la base de dades, les empreses han d'estar incloses en el conveni marc descrit en el punt anterior. Una vegada realitzada aquesta gestió, es poden posar en contacte amb el centre educatiu de referència; des del Servei se supervisa que, efectivament, l'empresa estigui inclosa en el conveni marc.
 - c) Els centres gestionen un tercer conveni específic empresa / centre/ alumne, preestablerts en un aplicatiu que també es gestiona des del Servei i que atorga una autorització automàtica. En casos excepcionals, l'autorització es gestionaria "manualment" des del Servei i qui autoritzaria el conveni com a tal seria la DGEPAE.

Els resultats de tots aquests diferents processos han estat analitzats i valorats en el marc de la línia 4, rol dels centres d'FP, de l'avaluació.

9. CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI DE LA LÍNIA 3 (ESTRUCTURA ORGÀNICA) I LA SEVA RELACIÓ AMB L'ANÀLISI DE LA LÍNIA 4 (ESTRUCTURA FUNCIONAL) DE L'FP

9.1. Elements generals de les relacions entre la línia 3 i la línia 4 del marc de l'avaluació

L'anàlisi de la línia 4, realitzat a través de les metodologies quantitatives i qualitatives aplicades, han permès la contrastació d'alguns dels punts més crítics de l'anàlisi de la línia 3 i, més concretament, els vinculats a dos àmbits diferenciats:

1. L'eficàcia i eficiència de les operacions realitzades dins l'estructura orgànica del Departament un cop traslladades a la realitat dels centres educatius i, per tant, a la seva plasmació operativa i de gestió, no merament administrativa.
2. La conformació de canals de comunicació (d'anada i tornada) entre l'estructura orgànica i l'estructura funcional del sistema i la capacitat d'integració mútua de la variabilitat de l'entorn en la configuració de l'FP (normatiu, territorial, d'activitat econòmica, etc.)

De forma genèrica, l'avaluació de la línia 4 ha confirmat les principals valoracions i conclusions obtingudes prèviament. Així, s'han integrat en cadascun dels punts d'anàlisi llistats a continuació, els aspectes més significatius, matisats o complementats pels treballs d'avaluació de la línia 4.

9.2. Planificació de la formació professional a Catalunya

Els mecanismes de planificació de la formació professional a Catalunya s'han articulats i desenvolupats de manera significativa al llarg dels últims sis anys. La planificació, en aquests moments, s'organitza amb uns objectius i mitjans vinculats a una visió "macro" de l'FP, amb la implicació d'estructures i agents socioeconòmics que treballen des d'un nivell agregat i no en l'àmbit micro.

Així, tot i que s'ha impulsat la participació de diferents nivells del Departament i altres àmbits de la societat vinculats al teixit social i econòmic del país, tant els treballs de la línia 3 com els de la línia 4 apunten al fet que alguns actors del sistema de l'FP, com són els centres, tenen un coneixement i una involucració baixos en el procés de planificació de l'FP.

El resultat d'aquest enfocament "macro" de la planificació de l'FP és un mapa de la formació amb un major nivell d'eficiència i eficàcia en la distribució territorial i per centres dels ensenyaments. Tanmateix, aquesta eficàcia i eficiència disminueix en el moment de traslladar els objectius i la "racionalitat" de les propostes al terreny operatiu, en l'àmbit dels centres que l'han d'impartir.

En els treballs realitzats no es detecta una vinculació directa i explícita entre els objectius operatius dels centres i la seva administració amb els objectius generals establerts per la planificació general de l'FP. Per tant, no existeix una

coherència estructural entre allò que es marca com a “mapa de ruta” des dels serveis del Departament d'Educació i la seva plasmació pràctica en els centres. Els canals que s'articulen es basen en mecanismes indirectes, com és la fixació de l'oferta formativa dels centres o les dotacions pressupostàries, que de manera “mecànica” condicionen la capacitat dels centres per desenvolupar la docència de l'FP, però sense la dotació corresponent de “circuitos de retroalimentació” que permetin fer un seguiment operatiu i efectiu de la realitat assolida en el territori.

Com a element derivat d'aquesta dinàmica, cal destacar l'esforç dels serveis centrals i territorials del Departament per donar coherència i consistència a la realitat de la informació, les dades i els instruments normatius utilitzats en la planificació, amb les dades (captades des dels centres) resultants de l'aplicació de les directrius estratègiques i la plasmació operativa. En no existir un conjunt de dades suficientment sòlid, els serveis s'enfronten a una tasca difícil de conciliació entre els àmbits operatiu i estratègic.

En resum, un cop realitzat l'esforç de planificació i la progressiva racionalització del mapa de l'FP (aspectes que són reconeguts per tots els agents i actors implicats en la gestió i impartició de l'FP), els mitjans per fer-ne partícips totes les persones i estructures implicades en la consecució dels objectius no semblen assolir un nivell de complicitat suficient per consolidar tot el procés de planificació.

El resultat és la possibilitat de generar dues “realitats” paral·leles, pròximes en la seva evolució però que no tenen punts d'interconnexió clarament definits: d'un costat, la generada pel procés centralitzat de planificació i, de l'altre, la resultant de la plasmació en els centres de les instruccions i instruments utilitzats per a traslladar l'esmentada planificació.

9.3. Dotació de recursos financers per a l'FP a Catalunya

El Departament d'Educació, tal i com s'ha descrit, utilitza una estructura matricial d'administració i gestió en la qual hi hauria, almenys, tres nivells de negociació i estructuració dels pressupostos:

- Els pressupostos del Departament en el marc dels pressupostos de la Generalitat: ací es detecta un creixement orgànic d'acord amb la previsió global d'ingressos i la prioritització de les polítiques educatives de la Generalitat de Catalunya.
- Els pressupostos de l'FP: el seu creixement queda determinat pel marge pressupostari general del Departament i la prioritització de les línies de creixement de la demanda potencial de places en els ensenyaments.
- Les necessitats dels centres en el si del Servei Territorial corresponent i en el mateix Departament, tot i que el retorn d'aquesta informació des del territori als Serveis presenta debilitats que limiten l'impacte i fiabilitat d'aquesta informació en el desenvolupament dels pressupostos.

De la combinació dels factors anteriors s'estructuren unes partidides pressupostàries que es traslladen als centres educatius segons els paràmetres propis dels pressupostos del Departament, més que no pas en termes d'aplicació efectiva dels recursos en els centres. El sistema no compta, d'altra banda, amb un mecanisme efectiu de retorn de l'aplicació dels recursos, tal i com s'ha detectat a la línia 4, donat l'esforç de traducció de les partidides pròpies a les del Departament que es fa des dels centres.

D'altra banda, tal i com s'ha constatat en els treballs de la línia 3 i de la línia 4, la disponibilitat dels recursos s'enfronta, des de la perspectiva dels centres, a dues particularitats que dificulten el seu ús:

- La funcionalitat de l'aplicatiu SAGA com a eina que permetria un major i millor seguiment de l'aplicació dels pressupostos en els centres, que traslladaria de manera directa la "visió" del Departament a la gestió dels centres a través de les partidides pressupostàries i indicadors del mateix aplicatiu.
- La necessitat de "quadrar" les partidides assignades des del Departament a les partidides operatives aplicades en els centres, ja que un nombre significatiu de centres "adapta" les partidides a les seves necessitats operatives i, en concret, a les dels mateixos departaments d'FP.

Així, la gestió dels pressupostos des del punt de vista exclusiu de l'administració del Departament d'Educació és prou eficaç i eficient, tot i que la seva translació operativa als centres no és directa i en aquesta translació es perden dades d'interés, com ara l'aplicació real pressupostària o l'existència d'ingressos no computats en l'àmbit de sistema i sí de centre, en termes d'acords locals amb empreses o altres entitats. Això comporta una certa manca de transparència i, conseqüentment, de falta d'eficàcia i eficiència en la gestió pressupostària.

Des d'un punt de vista especulatiu, la debilitat de l'estructura de gestió economicofinancera dels centres, just en el moment en què hi ha un increment de la seva autonomia en l'aplicació dels recursos financers (mitjançant la compra directa de béns i serveis) pot vincular-se al següent fenomen: una transició incompleta des del sistema de gestió —que s'aplicava en els centres històricament— a la implantació d'un sistema com SAGA, que tal i com s'ha comentat, a través de la seva pròpia estructura i disseny facilitaria la gestió operativa dels recursos als centres, al mateix temps que traslladaria de manera fidedigna l'evolució de l'aplicació dels pressupostos als centres.

En no assolir aquesta transició, el sistema queda "coix" en la part de gestió economicofinancera, en la mesura que els centres adopten solucions *ad hoc* per aquest àmbit. Aquest element té significació en diferents punts del sistema, però cal destacar la necessitat de sincronitzar la gestió econòmica i financera per anys naturals amb la gestió de la resta d'àmbits del centre, que es fa per anys lectius.

Quant a la suficiència dels recursos, no s'han detectat queixes significatives des dels centres. En un altre sentit, el factor beques no és un dels incentius significatius per a la realització d'estudis vinculats a l'FP, ja que és una tipologia d'estudis que permet un accés més directe i immediat al mercat de treball i, per tant a un salari; des d'aquesta perspectiva, la combinació de l'accés a un salari (vinculat, per exemple, a acords amb empreses) amb la continuació dels estudis tindria un impacte més directe en la continuació d'aquests que no la dotació d'una beca com a tal.

9.4. Dotació de recursos materials per a l'FP

L'estructura de dotació de recursos del Departament d'Educació segueix els patrons aplicats a la resta d'àmbits vinculats a l'FP: estructura matricial dispersa pel conjunt del Departament des de la perspectiva de la intervenció i la responsabilitat.

S'ha detectat, en els treballs de la línia 3 i 4, un biaix vers l'impuls de nous ensenyaments i especialitats: és a dir, la dotació de recursos materials està molt orientada a assegurar la disponibilitat inicial dels materials imprescindibles o necessaris per originar la impartició d'una nova especialitat o família; tanmateix, no es detecta una gestió articulada d'altres aspectes significatius, com el seguiment inventarial dels recursos materials disponibles o la provisió d'amortitzacions i previsió d'actualització dels recursos ja instal·lats. Des d'aquesta perspectiva, molts centres opten per realitzar una gestió en el seu nivell, amb baixa interacció amb el Departament, fet al qual ajuda l'autonomia en la gestió de petites adquisicions (per sota dels 30.000 euros).

L'estructura orgànica no compta amb sistemes de retorn de la informació per poder incorporar totes aquestes dades i conèixer (i gestionar i administrar) la realitat dels inventaris dels centres vinculats a l'FP. Serveis com la Inspecció o altres mecanismes alternatius de seguiment de l'aplicació, o fins i tot de valoració de l'adequació o qualitat dels recursos materials a l'FP, no reflecteixen de manera sistemàtica i contínua la realitat existent als centres.

Un àmbit molt important que, no obstant, té una baixa visibilitat des dels serveis centrals fa referència als materials didàctics derivats de les programacions aplicades efectivament en els centres. Tot i que es donen unes directrius generals que pauten la generació d'aquests continguts, la discrecionalitat detectada en l'àmbit del centre és molt significativa. Malgrat els esforços vehiculats a través de la plataforma XTEC, la centralització de recursos en aquest àmbit i en referència a l'FP és baixa, fins i tot l'orientada a difondre i millorar la qualitat d'aquests continguts a través de la generació de millors pràctiques.

Així, es pot considerar que la gestió dels recursos materials no pot catalogar-se com a suficientment eficaç i eficient, alhora que presenta un cert biaix vers la posada en marxa de nous cicles i mòduls formatius en els centres i perd capacitat de maniobra al llarg de la vida i maduració d'aquests ensenyaments.

9.5. Estructura de personal vinculada a l'FP

La gestió del personal vinculat a l'FP de nou s'enfronta a una realitat ja descrita al llarg del document: l'encaix de les especificitats de l'FP en una estructura que presenta un nivell d'eficàcia i eficiència suficients per a la gestió d'altres tipus d'ensenyaments però que no sempre acomoda l'FP de manera justa en el seu si.

El sistema de gestió de personal té dos paràmetres que condicionen el seu desplegament efectiu en l'àmbit de l'FP:

- Els procediments de captació, incorporació i gestió de la carrera professional de les persones vinculades a l'FP, ja que segueixen els mecanismes de la funció pública i els treballadors i treballadores de l'administració pública.
- L'estructura d'assignació del personal als centres, ja que es fa en funció de la demanda real final de places als centres, i no de la previsió o planificació prevista per a l'FP.

El primer element condiona la capacitat del Departament per a ajustar els perfils de les persones incorporades a les necessitats específiques dels ensenyaments i els centres: els vehicles d'accés a l'FP no poden incorporar amb prou rotunditat aspectes com l'experiència professional real en l'àmbit de l'empresa o la dotació de mecanismes flexibles per a incorporar, a llarg termini, col·laboradors i col·laboradores procedents i/o practicants de l'esfera professional. La utilització de proves *ad hoc* no sempre ofereix un nivell de garanties suficients per cobrir els aspectes relacionats amb la professió o perfil laboral al voltant del qual gira l'especialitat concreta.

El segon element condiona la capacitat de translació de la planificació de l'FP a la realitat operativa dels centres. La dimensió dels grups que es matriculen finalment en un centre és la variable determinant de l'assignació del professorat. Això implica que s'han d'acabar de fer ajustaments d'última hora en els perfils de professorat dotats, sense comptar sempre amb un marge de maniobra adequat per incorporar els perfils no només suficients, sinó adients. Això implica que les estructures dels centres presenten un factor de variabilitat (a priori) que podria dificultar la gestió integrada del personal. Cal tenir en compte, també, que el personal "és" del Departament d'Educació i no dels centres, amb les peculiaritats que això comporta.

D'altra banda, tal i com s'ha indicat, la gestió del personal està molt vinculada als mecanismes que regulen la carrera professional en la funció pública, i no tant a criteris que incorporin aspectes com l'excelència o la qualitat de la docència i l'esforç realitzat en la millora contínua de la impartició de l'FP. La participació en accions de formació per part dels docents, per exemple, no incorpora variables vinculades directament a les especialitats en les quals s'imparteix docència. Des d'aquesta perspectiva, l'oferta formativa del Departament poques vegades incorpora les especificitats de l'FP, de manera

que la participació (i la incentivació a la participació) en la formació contínua no sempre respon a les necessitats reals de l'FP.

El resultat és un sistema que pot administrar un volum molt significatiu de persones, que dóna resposta a les necessitats puntuals de la vida dels centres (suplències, ajustaments de plantilla, etc.) però que no sempre té capacitat per ajustar-se a les particularitats i especificitats de l'FP. L'esquema funciona millor en entorns vinculats a la formació reglada obligatòria i presenta algunes debilitats quan s'enfronta al món postobligatori i, més concretament, l'FP.

9.6. Estructures d'acompanyament i suport a l'FP

Els treballs qualitius i quantitius desenvolupats per a les línies 3 i 4 del marc de l'avaluació dibuixen un panorama desigual per a les denominades estructures d'acompanyament i suport. Dins l'articulació matricial del Departament, la resposta a diferents àmbits i necessitats de l'FP es troben disperses en diferents àrees, així com en organismes autònoms relacionats.

Des de la perspectiva dels programes d'innovació i millora, aquesta és una iniciativa per a la qual s'ha constatat un impacte significatiu en els centres on s'ha aplicat, com a mínim en el nivell formal de la seva gestió i administració.

Tanmateix, el seu desplegament presenta dues dificultats específiques:

- La convivència de diferents programes, de manera simultània, amb objectius similars però no idèntics, que no només pot produir certa confusió, sinó també incrementar l'heterogeneïtat de les configuracions dels centres amb FP.
- Les dificultats per integrar en els programes els aspectes de programació i planificació propis de l'FP, com els seus objectius, indicadors, etc., cosa que pot portar a comptar amb una planificació estratègica no sempre orientada a assolir els objectius globals de l'FP.

Així, tot i que el resultat global és positiu, hi ha aspectes que podrien millorar l'eficàcia i eficiència els programes en la seva concepció central i aplicació operativa al territori.

El paper de la Inspecció d'Educació s'ha transformat al llarg de temps i l'enfocament transversal adoptat, juntament amb la implantació de mecanismes de seguiment i informació alternatius, ha reduït la seva capacitat d'impacte des de la perspectiva de la gestió i administració dels centres i, concretament, l'FP.

D'una banda, la combinació de diferents tipologies de centres en les assignacions realitzades al personal de la Inspecció d'Educació limita l'eficàcia i l'eficiència del servei, des de la perspectiva de l'FP, pel que fa a la capacitat d'especialització i/o coneixement específic de la realitat de l'FP i els punts crítics que podrien ser objectiu d'una avaluació o seguiment particular. Aquesta falta d'especialització no sempre s'ha cobert a través d'una formatlització d'eines o mecanismes de treball específics per a l'FP.

D'altra banda, l'impuls de sistemes de seguiment i recopilació de dades com SAGA ha portat a reduir el pes del servei en aquestes tasques; la implantació incompleta, però, ha deixat el Departament en una situació relativament precària en termes d'una recopilació eficaç i eficient de dades. L'aplicació de mecanismes informals pal·lia parcialment aquesta situació però no podria considerar-se com una solució de sistema.

El paper de l'Institut Català de Qualificacions Professionals respon a les necessitats i estructuració del Departament d'Educació, però en els treballs desenvolupats dins l'avaluació de la línia 4 s'ha detectat una baixa percepció o coneixement dels seus treballs des dels centres educatius, punt de contacte dels treballs de l'ICQP amb la realitat socioeconòmica del territori.

Des d'aquesta perspectiva, les tasques vinculades amb el desenvolupament i adaptació de perfils professionals i acreditacions es desenvolupen en una col·laboració estreta entre l'Institut i els diferents serveis del Departament. Aquesta activitat, però, presenta una discontinuïtat en l'àmbit dels centres, tant des de la perspectiva de la integració de les seves experiències i percepcions, com de la posterior comunicació eficaç i eficient dels resultats de les seves tasques. Per tant, tot i tractar-se d'un ens amb un impacte directe i significatiu en la realitat docent i de gestió dels centres, el seu paper no està clarament percebut en l'estructura funcional del sistema de l'FP.

La incentivació d'especialitats amb demanda laboral presenta algunes debilitats vinculades a la pròpia estructura de gestió i administració del Departament. Els mitjans de definició de l'oferta i demanda de places molts cops funcionen de manera paral·lela als centres, tot i que són aquests els que finalment les han de substanciar. Per tant, la participació dels centres per a "generar" demanda (ja que estan en un nivell molt pròxim a la realitat territorial i prodrien aprofitar aquesta posició per impulsar aquesta demanda) és molt reduïda; d'altra banda, la relativament baixa difusió de la realitat de l'FP, en termes generals, afecta també la captació final de persones per a aquest segment de l'oferta formativa. Qualsevol mesura "individual" de promoció d'una part de l'FP es troba amb els efectes induïts (no sempre positius) de l'estructura integral de gestió i administració de l'FP.

L'aplicació de la normativa mediambiental i de riscos laborals és un punt relativament feble en el desenvolupament administratiu i de gestió de l'FP. Els mitjans d'aplicació i seguiment d'aquesta aplicació presenten incidències similars a altres àmbits ja llistats en aquest document; es detecta una falta significativa de mecanismes de recopilació de dades no completades pel paper de determinats serveis, com és el d'Inspecció. Tot i que es desenvolupen marcs normatius clars (especialment en l'àmbit mediambiental i menys en el de riscos laborals), l'aplicació efectiva acaba en la discrecionalitat dels centres i la capacitat i voluntat dels equips de direcció i professorat per incorporar aquests elements.

En el cas de la normativa de riscos laborals, en els treballs de la línia 4 del marc de l'avaluació i en les entrevistes als diferents nivells del Departament

(línies 3 i 4) s'ha detectat una certa preocupació quant a l'aplicació efectiva de la normativa, més enllà de la cobertura d'assegurança que en aquests moments existeix. Es tracta, doncs, d'un àmbit que es podria consolidar i desenvolupar des dels serveis centrals del Departament, en coordinació amb els centres.

La informació i difusió de l'FP presenta algunes debilitats relatives des de la perspectiva dels àmbits del Departament d'Educació implicats. Els aspectes més rellevants detectats han estat, d'una banda, l'existència de múltiples agents i canals dins el Departament que tenen incidència directa o indirecta en les tasques d'informació i difusió de l'FP; d'altra banda, s'ha constatat el poc pes relatiu (en termes de dotacions de recursos materials, financers i humans) que aquestes tasques tenen dins el Departament.

Això provoca un desequilibri en termes de captació de persones interessades en l'FP des de dues perspectives:

- Les tasques d'informació i difusió de l'FP en les etapes més primerenques de la formació obligatòria no sempre disposen dels recursos necessaris per reforçar els missatges generats des dels centres (si existeixen), de manera que es perd eficiència en les tasques d'informació, en la mesura que realitzar difusió en etapes posteriors consumeix més recursos que si es realitzés en aquesta fase de l'etapa educativa.
- La necessitat de coordinar els esforços des de diferents àrees del Departament, i també amb els centres, per assegurar un missatge homogeni i suggerent sobre les possibilitats reals de l'FP. Això implica uns recursos que, amb una estructuració alternativa, s'estalviarien i es podrien destinar a la difusió directa dels missatges.

Finalment, les relacions de l'FP amb el món local, des de la perspectiva de l'estructura orgànica del sistema, presenten perspectives i realitats poc articulades. Això es percep en quatre línies diferenciades:

- El paper dels centres com a “antenes” del Departament al territori, on tenen un paper relativament poc rellevant, donada la debilitat dels sistemes de recopilació d'informació al territori a través d'ells.
- La baixa eficiència del Departament, com estructura de la Generalitat de Catalunya, a l'hora d'aprofitar els recursos i mecanismes que des de l'Administració hi ha en el territori per treballar àrees concomitants amb l'FP: formació professional per a l'ocupació; orientació i inserció sociolaboral; estudi del mercat de treball; etc.
- La vulnerabilitat del sistema a iniciatives locals amb “força” i molt dinàmiques, que poden donar resposta a unes necessitats específiques d'un territori, sector empresarial local o centre educatiu, però que compromet de forma estructural el conjunt de recursos del Departament.

- Les dificultats per coordinar i/o paular la intervenció dels centres en el teixit social i econòmic local, tant des de la perspectiva d'agent actiu en processos de planificació estratègica del territori, com de "receptor" i "comunicador" al Departament de l'evolució territorial derivada d'aquests processos i el seu potencial impacte en l'oferta formativa dels centres.

Els efectes més significatius es plasmen en àrees com la gestió de la Formació en el Centre de Treball (FCT) i l'orientació i inserció sociolaboral de l'alumnat de l'FP. El seguiment i tutorització de les activitats de l'FCT és un àmbit on s'han detectat ineficiències des de la perspectiva de la gestió operativa dels centres que els mitjans actuals del Departament poden identificar difícilment; en el cas de l'orientació i inserció, la dependència de programes voluntaris i implicació del professorat, sense comptar activament amb altres recursos en el territori, debilita aquest aspecte que té una significació molt elevada en el camp de la formació laboral i ocupacional de les persones i, més concretament, dels graduats en FP.

10. RECOMANACIONS I SUGGERIMENTS

10.1. Aspectes generals de l'estructura orgànica de l'FP

Un dels elements que s'ha posat de manifest al llarg dels treballs d'avaluació de la línia 3 és l'estructura matricial dissenyada pel Departament d'Educació. Aquesta configuració dóna una resposta eficient des de la perspectiva de la gestió de grans processos, com ara la gestió i administració d'ensenyaments obligatoris, però presenta dificultats d'adaptació a altres ensenyaments amb un volum relatiu molt inferior i necessitats i especificitats pròpies del tipus de continguts didàctics i formats d'impartició que s'utilitzen.

La formació professional reglada és un dels ensenyaments sobre els quals aquesta configuració té un impacte directe, ja que el seu encaix dins el Departament d'Educació presenta algunes peculiaritats i especificitats.

En aquest context, més que donar una recomanació específica, es pot suggerir l'obertura d'un debat al voltant del tipus d'integració de l'FP dins el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya i la seva capacitat per, d'una banda, ajustar-se a les dinàmiques induïdes per altres ensenyaments amb un pes específic molt superior dins el Departament i, d'altra, donar resposta a dinàmiques i variacions en l'àmbit social, econòmic i territorial, que tenen un impacte directe sobre la configuració dels centres i la seva oferta formativa i, per tant, sobre el conjunt del Departament.

En termes generals, l'estructura organitzativa del Departament respon amb eficàcia, eficiència, pertinència i sostenibilitat suficients a ensenyaments amb un "cicle de vida" menys dinàmic i amb una correlació molt significativa amb els funcionaments demogràfics del país. En el cas de l'FP, però, no és tan així, car el seu èxit radica en la capacitat d'incorporar de manera àgil els canvis que la societat registra en àmbits com l'organització del treball, els perfils professionals o els sectors d'activitat amb una major presència o projecció de futur en l'estructura econòmica de Catalunya.

Des del punt de vista de la capacitat d'adaptació de les instruccions i normativa vinculada a l'FP, la configuració del Departament permet realitzar-ne una translació eficaç i eficient dins la seva pròpia estructura de gestió i l'estructura funcional (centres educatius) del sistema; fins i tot forma part de la planificació estratègica del Departament respecte a l'FP. En el cas de l'FP, s'han detectat alguns "buits" en les funcions més directament vinculades a la gestió i seguiment (operatiu i estratègic) d'aquesta formació, producte en bona mesura de l'estructuració de les responsabilitats i processos més directament relacionats amb aquest ensenyament dins el context "matricial" del Departament.

La capacitat de maniobra de les àrees directament implicades en la gestió de l'FP és menor del que seria desitjable en una configuració com la que existeix al Departament, ja que una part significativa de la seva gestió s'ha de vehicular a través d'altres àrees, serveis i subdireccions del Departament, on, d'una banda, l'FP no sempre té una prioritat màxima i, de l'altra, els seus processos

están orientats a l'administració d'ensenyaments amb una dinàmica diferent a la pròpia de l'FP. Per tant, aconseguir "mourer" les prioritats de l'FP dins el Departament presenta certes complexitats.

Així, reflexionar sobre quin paper ha de jugar l'FP en el Departament o, fins i tot, dins la cartera de polítiques públiques del Govern seria quelcom important per ajustar convenientment els mecanismes i processos vinculats a l'ensenyament en el si del Departament d'Educació.

Tots els elements genèrics abans indicats tenen en bona mesura un origen comú, com és l'aplicació de sistemes d'informació no sempre adients a les necessitats de gestió i administració de l'FP. Aquesta debilitat es registra tant en el marc de la coordinació interna dels serveis centrals i territorials del Departament com en la seva interacció amb els centres educatius.

La falta de mecanismes òptims per al seguiment i avaluació de les activitats, així com per a la comunicació bidireccional i participació activa de tots els agents implicats en l'FP disminueix la capacitat del sistema per, d'una banda, implicar a tots els centres en la planificació de l'FP i, de l'altra, per aconseguir el seu compromís a l'hora d'assolir determinats objectius fixats en la planificació estratègica.

Finalment, tot i que a continuació es llisten una sèrie de propostes operatives derivades de les conclusions dels treballs realitzats en la línia 3 i complementats en la línia 4, hi ha un element significatiu que cal tenir en compte a l'hora de valorar les propostes: el seu objectiu és incrementar, de manera transversal, la capacitat dels serveis i centres per interactuar i millorar l'accés i explotació de la informació que l'FP genera dins del sistema. La formalització i protocolització són mitjans per a assolir aquesta fita, no un objectiu en si mateixes. Sense un acompanyament orientat a les persones i amb la consideració de les particularitats dels diferents serveis territorials i centres en el desenvolupament d'aquests sistemes, els resultats obtinguts podrien ser molt per sota dels desitjats.

Per tant, el treball en aquesta línia necessita la integració d'aquelles realitats de centres i àmbits del Departament que, actualment, donen una resposta eficaç i eficient a les necessitats de l'FP, mantenint l'equilibri entre aquells centres i mecanismes que avui dia presenten dinàmiques positives i els que encara requereixen un treball més sistematitzat i pròxim per sumar-se a aquestes dinàmiques.

10.2. Gestió dels recursos financers i materials de l'FP

Des de la perspectiva de la gestió dels recursos financers i materials disponibles per a l'FP, hi ha dos elements que limiten el marge de maniobra dels serveis centrals del Departament:

1. Els processos d'assignació de recursos financers, ja que impliquen diferents nivells de negociació i àrees del Departament i s'estructuren al

voltant de les partides pressupostàries predeterminades en l'administració del mateix Departament.

2. La falta d'informació fidedigna sobre els fluxos financers (d'entrada i sortida) i els inventaris operatius disponibles en els centres educatius.

En el primer cas, si bé la modificació dels processos de gestió pot presentar més complicacions, sí que seria possible desenvolupar una estructura pressupostària prou flexible com per admetre diferents formats d'aplicació dels recursos als centres a l'hora de la seva consolidació al Departament, de manera que es facilitaria la incorporació de la informació generada per l'operativa dels centres.

En el segon cas, la principal dificultat radica en la implantació de SAGA, ja que la informació recollida en el sistema presenta importants limitacions i no té mecanismes per a enriquir el retorn des dels centres amb indicadors econòmics i financers propis d'ells.

Des d'aquesta perspectiva, hi ha diverses alternatives, en dos nivells diferenciats:

- **Directes:** a través d'interfícies d'intercanvi de dades basats en estàndards oberts (per exemple, XML en les seves diferents versions) per poder definir diferents entorns d'entrada de dades, tant en termes de pressupost com d'inventari dels centres.
- **Indirectes:** utilitzant mecanismes de recopilació d'informació basats en serveis del Departament amb un contacte directe amb els centres, a través d'aproximacions estadístiques (enquestes, projeccions per estimació, etc.) o de participació directa d'equips especialitzats (vinculats a la Inspecció d'Educació o generats ad hoc) encarregats de realitzar un mostreig "d'auditoria", sense objectius fiscalitzadors sinó de recopilació d'informació.

L'objectiu últim seria el dibuix d'un mapa de disponibilitats i aplicació de recursos en els centres educatius de Catalunya, que permetés una gestió el màxim d'eficient possible de tots els mitjans disponibles per a l'FP des del punt de vista del sistema.

10.3. Gestió de les estructures organitzatives dels centres i dels equips de direcció i docència

Al llarg dels treballs s'ha detectat una certa distància entre el dibuix orgànic i de les estructures de gestió i docència generat en els serveis centrals del Departament i el finalment aplicat en els diferents centres educatius, com és d'altra banda normal en aquests processos, i on factors i variables com la tradició en la impartició de l'FP, la grandària del centre o l'aplicació de tècniques de gestió de la qualitat matisen el dibuix efectiu i operatiu dels centres.

Les instruccions i normatives comunicades als centres generen un marc que fita o limita (parcialment) el marge de maniobra dels centres (i també la variabilitat en els processos i organigrames que poden aplicar), però encara hi ha àmbits on els centres poden introduir ajustaments que, en termes efectius, poden limitar (o potenciar) el paper de determinades funcions amb una vinculació més directa a l'FP, o fins i tot el dibuix i el paper d'aquesta formació en el conjunt del centre.

Des d'aquesta perspectiva, les especificacions de l'FP no sempre estan recollides de manera pràctica i efectiva en els mitjans de gestió aplicats als centres. L'existència de múltiples ensenyaments en un centre obliga a un esforç de "transversalitat", on s'integrin les realitats i dinàmiques diverses dels diferents formats educatius, i on, en el procés, es poden perdre "detalls" o factors que podrien introduir una millora en la implantació i gestió de l'FP. La discrecionalitat que això incorpora des de la perspectiva dels centres (és a dir, el treball que s'ha de fer en els centres per "ajustar" aquest dibuix a la seva realitat) incrementa la potencial dispersió operativa que el mapa de l'FP pot presentar en ser analitzat en l'àmbit d'un territori concret.

Per a millorar aquest aspecte es poden suggerir actuacions com les següents:

- Millorar els canals d'intercanvi d'informació amb els centres, tant directes des de la DG de l'FP com a través de la Inspecció d'Educació per a obtenir un dibuix tant precís com sigui possible de la realitat operativa dels centres, de manera que, des dels serveis centrals, es puguin incorporar ajustaments i millores en mecanismes com, per exemple, les instruccions d'inici de curs.
- Reforçar mecanismes de formació contínua dirigits als equips de direcció que permetin homogeneïtzar els dibuixos i rols orgànics dins els centres, amb un enfocament de difusió de "millors pràctiques" sobre aquest punt..
- Impulsar figures en els organigrames amb una vinculació més directa amb l'FP que, en coordinació amb els serveis territorials i els equips de direcció, potenciïn la gestió operativa de l'FP i millorin el coneixement detallat d'aquesta realitat als serveis centrals del Departament.
- Incrementar l'enfocament de "carrera professional" en la gestió del professorat, amb un major nivell de detall en la valoració qualitativa de les persones, dins del lloc de treball concret, en coordinació amb els mateixos centres on desenvolupen la seva tasca docent.
- Realitzar un esforç de flexibilització en les figures de contractació de personal per incrementar la presència d'acords a mig i llarg termini amb professionals del món de l'empresa vinculats a les especialitats i famílies que s'imparteixen.

10.4. Gestió de les estructures d'acompanyament i suport a l'FP

Tot i els esforços realitzats pel Departament per a millorar els elements de suport a l'FP, hi ha marge per a potenciar determinats aspectes operatius, com serien:

- Impulsar un programa únic de gestió de la qualitat en els centres, vinculat o no amb l'FP però amb un àmbit específic per a ella, amb connexió directa amb els objectius i línies estratègiques pròpies i determinades per a l'FP en el Departament.
- Potenciar la difusió i el paper de l'ICQP de cara als centres i habilitar canals de participació d'aquests en les tasques de l'Institut, a través de mitjans presencials o telemàtics.
- Potenciar l'especialització (total o parcial) de les activitats de la Inspecció d'Educació en l'àmbit de l'FP, a través de formació, assignació de centres o desenvolupament de materials de suport específics per a les tasques d'intervenció en centres on s'imparteix FP.
- Articular acords de col·laboració amb altres departaments de la Generalitat de Catalunya per posar a disposició del sistema de l'FP tots aquells recursos d'anàlisi i intervenció en l'estructura socioeconòmica i de mercat de treball dels quals s'ha dotat l'Administració, amb especial atenció als elements d'orientació professional, d'inserció sociolaboral, d'observació del mercat de treball i d'aplicació de la normativa de riscos laborals.
- Desenvolupar i implantar als centres un protocol de col·laboració i interrelació dels centres amb l'entorn territorial més immediat, amb pautes per identificar agents clau en el teixit associatiu i empresarial, i potenciar la capacitat coordinada dels equips de direcció per ser partícips de l'articulació de l'àmbit local on s'ubica el centre.

ANNEX I: QUADRE D'ENTREVISTES

Direcció General de Recursos del Sistema Educatiu					
<i>Subdirecció General de Gestió del Personal Docent</i>	Subdirector general	Alberto del Pozo Ortiz			
<i>Subdirecció General de Plantilles, Provisió i Nòmines</i>	Subdirector general	Joan Martí García			
<i>Subdirecció General de Centres Educatius</i>	Subdirector general	Rafael Gisbert Sempere			
<i>Subdirecció General de Construccions Escolars</i>	Subdirectora general	Núria Ivern Salvà			
Direcció General d'Atenció a la Comunitat Educativa					
<i>Subdir. General de Comunicació i Atenció a la Comunitat Educativa</i>	Subdirectora general	Bàrbara Melenchón Serrano			
<i>Subdirecció General de Gestió de Serveis a la Comunitat</i>	Subdirectora general	Pepita Corominas Baulenas			
Direcció General d'Innovació					
	Director general	Joan Badia Pujol			

Direcció General Formació Professional					
<i>Subdirecció General de Planificació i Organització de l' F. P.</i>	Subdirector general	Joan Lluís Espinós Espinós			
<i>Subdirecció General de Programes i Recursos</i>	Subdirector general	Xavier Farriols i Sender			
Subdirecció General de Planificació i Organització de l'F. P.					
Servei de Suport a la Gestió dels Centres de Formació Professional Inicial	Cap de Servei	Ferran Castrillo Rey			
Servei d'Organització del Currículum de la Formació Professional Inicial	Cap de Servei	Caterina Casado Latorre			
Subdirecció General de Programes i Recursos					
Servei de Programes Internacionals de Formació Professional	Cap de Servei	Àngels Font Burés			
Servei de Programes de Transició	Cap de Servei	Rosa Solans Esparrica			
Servei d'Informació i Orientació Professional	Cap de Servei	Ramon Prujà i Noè			

Subdirecció General de la Inspecció de Serveis	Subdirector general	Josep M. Curto Iniesta			
Subdirecció General de la Inspecció d'Educació	Subdirectora general	Carme Mas Morillas			
Consell Català de la Formació Professional					
Consell Català de la Formació Professional	Responsable	Ricard Casanovas Sarsanedas			
Institut Català de les Qualificacions Professionals					
Institut Català de les Qualificacions Professionals	Secretari Executiu	Txema Gillém Pujol			
SSTT Baix Llobregat - Anoia					
DG i Coordinació FP	Coordinació FP	Montserrat Fenès - Jesús Llop			
SSTT Barcelona ciutat	Coordinador FP	Joan Hidalgo			
SSTT Lleida	Coordinador FP	Paco Gonzalez			

ANNEX II: MATRIU D'ANÀLISI DE LA LÍNIA 3 D'AVALUACIÓ DE L'FPR A CATALUNYA

ÀMBITS	VARIABLES OBJECTE D'ANÀLISI	COMENTARIS I ACLARIMENTS SOBRE LES VARIABLES I INDICADORS	INDICADORS SUSCEPTIBLES D'ÚS	TÈCNICA D'INVESTIGACIÓ	CRITERIS D'AVALUACIÓ
<p>Dotació financera als centres de formació i les seves característiques.</p>	<p>Volum i destinació.</p>	<p>Volum i destinació (finalista - generalista) de les inversions programades; anàlisi dels criteris d'assignació dels pressupostos</p>	<p>Volum global, tipologia de partida finançada, temps mitjà de transferència financera, ràtio euros/alumne, ràtio euros/centre, ràtio euros/territori, ràtio euros/família, ràtio euros/especialitat.</p> <p>Evolució temporal en el període d'anàlisi</p> <p>Comparació valors programats amb valors efectivament executats</p>	<p>Explotació dades BBDD DE</p> <p>Explotació documentació interna DE</p> <p>Entrevistes qualitatives:</p>	<p>Eficàcia</p> <p>Eficiència</p>
	<p>Sistemes de beques i grau de cobertura.</p>	<p>L'anàlisi del sistema de beques establiria, d'una banda, uns valors de referència per a comparar-se amb altres tipus d'ensenyament; aquesta comparació establirà, en la mesura que hi hagi una referència específica per a aplicar-se, la capacitat d'incentivació d'aquesta eina per a cursar estudis de formació professional; tanmateix, aquest punt s'hauria d'aprofundir en l'anàlisi de la línia 4 d'avaluació. Un element fonamental serà la visualització del sistema d'accés i concessió de les beques, com a element de l'anàlisi.</p>	<p>Nombre de beques respecte a nombre d'alumnes matriculats, import mitjà de la beca, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>Subdirecció general de Planificació i Organització de l'FP</p>	<p>Sostenibilitat</p>

	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció.	Comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE.	Indicadors qualitius: existència d'eines de seguiment i gestió, ús de les eines, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.		
Dotació de recursos materials als centres (béns immobles, maquinària, eines, material fungible)	Volum de béns immobles.	Aquesta variable ha de permetre analitzar la disponibilitat d'espais per al desenvolupament dels ensenyaments de la formació professional. Això requereix la definició d'un indicador que identifiqui l'espai disponible i dedicat a l'FP. Aquest àmbit es pot aprofundir en l'estudi de la línia 4, però dins la línia 3 té sentit analitzar els valors consignats des del DE per a dedicar-se a aquest ensenyament, i també els mecanismes de seguiment al voltant d'aquesta variable.	Metres quadrats/centre: Metres quadrats/alumnat, euros/metre quadrat, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia
	Volum d'actiu material (fix i circulant): tipologia i ús.	Aquesta variable presenta dues vessants: d'una banda, es poden apreciar els vehicles de dotació d'actius als centres i també el volum total assignat; d'altra banda, i substancialment, els mecanismes d'inventari, control i seguiment de l'ús dels actius que hi ha disponibles al DE. Una anàlisi més profunda podrà realitzar-se en l'àmbit de la línia 4, tant quantitativament com a través dels estudis de cas. Un aspecte d'alt interès és el cost fix de les diferents famílies i la influència	Actius (maquinària, eines, subministres)/centre; actius (maquinària, eines, subministres)/família; vida mitjana dels actius, antiguitat mitjana dels actius, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació documentació interna DE	Eficiència

	<p>que aquest aspecte pot tenir en la decisió d'oferir (o no) un determinat ensenyament.</p> <p>Altres aspectes que cal analitzar són els vinculats a la comptabilització i el control d'obsolescència dels actius subministrats; és a dir, tant important és la dotació com el seguiment del desgast (per ús o per obsolescència) dels actius i la seva reposició, molt especialment en l'àmbit dels mecanismes de presa de decisió sobre aquest punt, i també de les eines disponibles al DE per a poder prendre l'esmentada decisió. També cal avaluar el seguiment del manteniment que es porta a terme en els actius, ja que això també influeix en la seva depreciació més o menys accelerada.</p>	<p>Evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>Entrevistes qualitatives:</p>	<p>Pertinència</p>
--	--	---	----------------------------------	--------------------

	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció.	Comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE. Un aspecte important de la gestió dels actius és el nivell de control assolit sobre els actius "off-balance" i l'ús efectiu dels actius dotats; és a dir, fins a quin punt des del Departament es controla l'existència d'ús de maquinària i/o instal·lacions externes als centres o, per exemple, la possibilitat de fer un ús escàs dels actius disponibles (per qüestions tecnològiques, etc).	Indicadors qualitatius: existència d'eines de seguiment i gestió, ús de les eines, inventaris o registres d'actius, vehicles de comptabilització dels actius.	Subdirecció general de Centres / Serveis Territorials / Subdirecció general de Gestió de Centres / Subdirecció general de Construccions Centres	Sostenibilitat
Dotació de professorat als centres i altres formadors, orientadors i assessors.	Nombre de professionals	L'anàlisi d'aquesta variable ha de tenir en compte tant els valors numèrics i les ràtios que s'assoleixen com les bases i mecanismes per a establir les ràtios i fer un seguiment del seu compliment i ajustament (si fos necessari).	Total de persones en FP equip/alumnat, equip/centre, equip/Servei Territorial, equip/alumnat de família, equip/alumnat d'especialitat, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia
	Estructura laboral	Aquesta variable aporta una visió qualitativa al total de persones en docència adscrites a l'FP. L'element fonamental, però, és la informació disponible al DE sobre aquesta variable, així com el seu ús estratègic i operatiu. Una part d'aquesta informació és susceptible	Places i categories per centre, places i categories per família, places i categories per especialitat, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors	Explotació documentació interna DE	Eficiència

	de completar-se i d'aprofundir-hi a través de la línia 4.	efectivament executats.		
Mobilitat funcional	La variable de mobilitat permet una primera visió de la potencial "carrera professional" de les persones que imparteixen FP dins l'estructura organitzativa dels centres, en aquest cas, des de la perspectiva del DE. Una part d'aquesta informació és susceptible de completar-se i d'aprofundir-hi a través de la línia 4.	Temps mitjà a una funció per persona, temps mitjà a un càrrec per persona, rotació en un lloc funcional, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats	Entrevistes qualitatives:	Pertinència
Mobilitat territorial	Aquesta variable permet analitzar el grau de rotació entre centres de les persones que imparteixen l'FP i, des del punt de vista del DE, el nivell d'informació manegada des del DE. Una part d'aquesta informació és susceptible de ser completada i d'aprofundir-hi a través de la línia 4.	Temps mitjà en un centre, nombre de centres per unitat de temps, temps mitjà a una funció o càrrec, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Subdirecció general de Centres / Subdirecció general de Plantilles, Provisó i Nòmines / Direcció Serveis	Sostenibilitat
Plans de formació	Aquesta variable contribueix a l'anàlisi de les característiques de la gestió de recursos humans que s'aplica a la carrera professional de les persones que imparteixen FP, des del punt de vista de "l'actualització" i formació d'aquest personal. S'haurà de tenir en compte amb una especial atenció la realització de formació en centres de treball i la seva gestió des del DE (seguiment d'acords puntuals, impulsió de programes o projectes internacionals, etc). Una part	Indicadors quantitius: nombre total de persones inscrites o participants, nombres de persones que acaben amb èxit els programes formatius. Indicadors qualitius: existència o no de plans formatius, aplicació o no dels plans formatius, existència o no de plans formatius per família, existència o no de plans formatius per centres,	Subdirecció general de Planificació i Organització / Subdirecció general de Personal docent	

		d'aquesta informació és susceptible de completar-se i d'aprofundir-hi a través de la línia 4.	existència o no de plans formatius personalitzats.		
	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció.	Comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE.	Indicadors qualitius: existència o no d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment a l'evolució professional del personal.		
Dotació de recursos organitzatius.	Distribució geogràfica dels centres.	Aquesta variable permet una aproximació a la distribució física de la formació professional a partir de la informació disponible.	Nombre de centres per unitat de població definida, nombre de centres per unitat territorial, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació de valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia

<p>Distribució geogràfica de les famílies i especialitats.</p>	<p>Aquesta variable permet visualitzar les àrees de concentració i dispersió de les famílies i especialitats en el territori.</p>	<p>Tipologia de família per unitat de població definida, tipologia de família per unitat territorial, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació de valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>Explotació documentació interna DE</p>	<p>Eficiència</p>
<p>Naturalesa dels centres educatius.</p>	<p>Aquesta variable indica la distribució de titularitat dels centres que imparteixen formació professional.</p>	<p>Percentatge públic/concertat/privat sobre total de centres, ràtios de titularitat per unitat territorial, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació de valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>Entrevistes qualitatives:</p>	<p>Pertinència</p>
<p>Configuració dels centres educatius.</p>	<p>Aquesta variable indica la distribució de les famílies i especialitats per centres educatius.</p>	<p>Percentatge de famílies per unitat territorial, percentatge d'especialitats per unitat territorial, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació de valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>SUBDIRECCIÓ GENERAL DE PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ DE L'FP</p>	<p>Sostenibilitat</p>
<p>Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la planificació i distribució dels recursos organitzatius</p>	<p>Comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE. D'altra banda, és fonamental comptar amb una visió dels mecanismes de planificació i distribució dels recursos, amb especial atenció als canals de</p>	<p>Indicadors qualitatius: existència o no del mapa planificat de l'FP i de la tipologia de centres, existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment a la distribució de centres, criteris de distribució territorial, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>SGPRFP</p>	

		coordinació i circulació d'informació.			
Dotació de l'estructura de gestió i organigrama dels centres educatius	Tipologia d'estructura de gestió.	Aquesta variable registra les principals tipologies d'estructura de gestió que s'apliquen en els centres educatius des de la perspectiva de negociació del DE. L'anàlisi d'aquesta variable s'haurà d'ampliar a través de la investigació en la línia 4.	Percentils d'estructures de gestió indicades des del DE, estructura aplicada en relació amb la naturalesa del centre, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació d'estructures programades amb les efectivament aplicades.	Explotació de dades BBDD i documentació interna DE	Eficàcia i Eficiència
	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la planificació i desplegament de les estructures de gestió	Comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE i el pes significatiu que té la proposta d'organització de la gestió en els centres per al desenvolupament dels ensenyaments. D'altra banda, és fonamental comptar amb una visió dels mecanismes de planificació i	Indicadors qualitatius: existència o no de plans de distribució organitzativa, aplicació o no d'eines de control i seguiment als organigrames aplicats, evolució temporal en el període d'anàlisi.	Entrevistes qualitatives: Subdirecció geenal de Programes i Recursos	Pertinença

		distribució dels recursos, amb especial atenció als canals de coordinació i circulació d'informació entre els centres i els DE.			
Dotació de serveis d'orientació professional, acadèmica i d'acreditació de competències.	Volum de persones destinades als serveis.	Aquesta variable recull el volum total de persones destinades als serveis llistats, així com la seva distribució segons diferents paràmetres.	Total de persones destinades als serveis, persones del servei/centre, persones del servei/unitat territorial, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació de dades BBDD DE	Eficàcia i Eficiència
	Volum de persones ateses pels serveis.	Aquesta variable recull el volum total de persones ateses en els serveis llistats i la seva distribució segons diferents paràmetres.	Total de persones ateses en els serveis, persones ateses/centre, persones ateses/unitat territorial, persones ateses/equips de personal tècnic, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació documentació interna DE	Pertinència

	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la planificació i distribució dels serveis.	L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE. D'altra banda, és fonamental comptar amb una visió dels mecanismes de control de qualitat i ús del servei que puguin existir al DE	Indicadors qualitatius: existència o no de plans de control de qualitat, existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment a la distribució en els centres.	Entrevistes qualitatives: Subdirecció general de Programes i Recursos	Sostenibilitat
Dotació de tutors d'empresa als centres.	Volum de personal tècnic del servei.	Aquesta variable recull el volum total de persones destinades a la tutorització i la seva distribució segons diferents paràmetres.	Total de persones destinades a tutorització: persones del servei/centre, persones del servei/unitat territorial, persones del servei/alumnat, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia
	Volum de persones ateses.	Aquesta variable recull el volum total de persones ateses en la tutorització, així com la seva distribució segons diferents paràmetres.	Total de persones ateses en tutoria, persones ateses/centre, persones ateses/unitat territorial, persones ateses/personal de tutoria, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació documentació interna DE	Eficiència

	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la gestió i seguiment dels treballs de tutorització.	L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE. D'altra banda, és fonamental comptar amb una visió dels mecanismes de control de qualitat i ús de la tutorització.	Indicadors qualitatius: existència o no de plans de qualitat, existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment als treballs de tutorització realitzats, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Entrevistes qualitatives: Subdirecció general de Programes i Recursos	Sostenibilitat
Programes d'innovació i millora.	Volum de recursos destinats als programes i tipologia de programes	Aquesta variable indica el total de recursos destinats a fomentar la participació i finançar els programes d'innovació i millora en els centres.	Volum financer total; tipologia de programes finançats, volum de recursos/centre, volum de recursos/tipologia de programa, tipologia de despesa finançada/total de despesa del programa, evolució en el període d'anàlisi, comparació valors executats/valors programats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia
	Volum de centres que accedeixen a programes d'innovació.	Aquesta variable recull el total de centres participants en projectes d'aquest tipus.	Centres participants/total de centres, centres participants/total de sol·licituds, persones participants/total persones vinculades FP, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació documentació interna DE	Eficiència

	Vehicles d'accés als programes	Aquesta variable permet analitzar el procés d'accés a aquest tipus de programes des dels centres.	Indicadors qualitatius: existència o no de programes de sensibilització i difusió, períodes de sol·licitud, existència o no de serveis de suport/assistència, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Entrevistes qualitatives:	Pertinència
	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la gestió i seguiment dels programes d'innovació.	L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE. D'altra banda, és fonamental comptar amb una visió dels mecanismes de control de qualitat i ús dels programes.	Indicadors qualitatius: existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment als treballs de millora realitzats.	Subdirecció general de Programes i Recursos	Sostenibilitat
Inspecció d'Educació	Volum de persones destinades al servei.	Aquesta variable recull els recursos personals destinats a aquest servei, tant en termes absoluts com en funció de diferents ràtios de cobertura.	Nombre total de persones/centre, nombre d'equips/nombre total persones vinculades a l'FP, nombre d'equips/total professorat, nombre d'equips/alumnat, nombre d'equips/unitat territorial, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia i Eficiència

	Volum d'actuacions i dedicacions del servei; tipologia d'actuacions	Aquesta variable recull el volum d'actuacions i dedicacions aplicades des del servei a l'FP, tant en termes absoluts com relatius.	Total d'actuacions realitzades, percentils de tipologia d'actuacions realitzades, total d'hores dedicades, actuacions/centre, hores/centre, actuacions/unitat territorial, hores/unitat territorial, ràtio comparativa amb altres ensenyaments, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació documentació interna DE	Pertinència
	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la gestió i seguiment de la Inspecció d'Educació.	L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE.	Indicadors qualitatius: existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Entrevistes qualitatives: Subdirecció general d'Inspecció de l'Educació	
Serveis de l'Institut Català de Qualificacions Professionals.	Volum de persones destinades al servei.	Aquesta variable recull els recursos personals destinats a aquests serveis, tant en termes absoluts com en funció de diferents ràtios de cobertura.	Nombre total de persones/famílies.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia i Eficiència

	Volum d'actuacions i tipologia des del ICQP	Aquesta variable recull el volum d'actuacions i dedicacions aplicades des de l'ICQP a l'FP, tant en termes absoluts com relatius.	Total d'actuacions realitzades, total d'hores dedicades, actuacions/famílies, actuacions/especialitats, hores/famílies, hores/especialitats, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació documentació interna DE	Pertinència
	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la gestió i seguiment dels serveis de l'ICQP	L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE.	Indicadors qualitatius: existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment.	Entrevistes qualitatives: ICQP - DGFP - Consell Català FP	
Incentivació d'especialitats sense demanda social i amb demanda laboral.	Volum de recursos destinats als incentius.	Aquesta variable indica el total de recursos destinats a fomentar la participació i finançar els programes d'innovació i millora en els centres.	Volum financer total, volum de recursos/centre, volum de recursos/tipologia de despesa finançada/total de despesa del programa, evolució en el període d'anàlisi, comparació valors executats/valors programats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia i Eficiència

	Vehicles d'accés als incentius.	Aquesta variable permet analitzar el procés d'accés a aquest tipus d'incentius des dels centres.	Indicadors qualitius: existència o no de programes de sensibilització i difusió, períodes de sol·licitud, existència o no de serveis de suport o assistència, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació documentació interna DE	Pertinència
	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la gestió i seguiment.	L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE.	Indicadors qualitius: existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Entrevistes qualitatives: DGFP	Sostenibilitat
Normativa mediambiental i sobre riscos laborals: dotació de recursos financers i humans.	Volum de professorat.	Aquesta variable recull el volum total de persones destinades a la formació en aquest àmbit i la seva distribució segons diferents paràmetres.	Total de persones destinades a formació persones/centre, persones del servei/unitat territorial:persones/alumnat, persones/famílies, evolució temporal en el període de anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia i Eficiència

<p>Volum d'hores destinades a la formació.</p>	<p>Aquesta variable recull el volum de dedicacions aplicades en aquest àmbit formatiu.</p>	<p>Total d'hores dedicades: hores/centre, hores/unitat territorial, hores/famílies, ràtio comparativa amb altres ensenyaments, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>Explotació documentació interna DE</p>	<p>Pertinença</p>
<p>Volum de recursos materials i financers destinats a la formació.</p>	<p>Aquesta variable indica el total de recursos destinats a la formació en aquests àmbits formatius.</p>	<p>Volum financer total, volum de recursos/centre, volum de recursos/famílies, volum de recursos/unitat territorial, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>Entrevistes qualitatives:</p>	<p>Sostenibilitat</p>
<p>Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la gestió i seguiment.</p>	<p>L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE.</p>	<p>Indicadors qualitatius: existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment.</p>	<p>Subdirecció general de Seguretat i Salut / Subdirecció general de Programes i Recursos</p>	

Informació i difusió de la Formació Professional	Actuacions d'informació	Aquesta variable registra el volum d'actuacions d'informació engegades des del DE.	Nombre d'actuacions realitzades, pressupost total de les actuacions realitzades, pressupost mitjà d'una actuació, percentils de tipologia d'actuació realitzada, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació dades BBDD DE	Eficàcia i Eficiència
	Actuacions de sensibilització i difusió	Aquesta variable registra el volum d'actuacions de sensibilització i difusió engegades des del DE.	Nombre d'actuacions realitzades, pressupost total de les actuacions realitzades, pressupost mitjà d'una actuació, percentils de tipologia d'actuació realitzada, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.	Explotació documentació interna DE	Pertinència
	Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la gestió i seguiment.	L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com per l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE.	Indicadors qualitatius: existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment.	Entrevistes qualitatives: DGFP, DGCE.	Sostenibilitat

Món local i FPR.	<p>Convenis amb les AALL del DE i tipologia d'actuacions coordinades amb les AALL</p>	<p>Aquesta variable recull l'existència d'acords de col·laboració des del DE amb altres institucions i administracions dels que puguin participar els centres al territori.</p>	<p>Indicadors qualitius: existència o no de convenis generals de col·laboració, percentils d'actuacions per tipologia (ús borsa de treball - realització de projectes europeus - etc); indicadors qualitius: taxonomia de les actuacions coordinades.</p>	<p>Explotació dades BBDD DE</p>	<p>Eficàcia i Eficiència</p>
	<p>Recursos financers implicats en projectes conjunts.</p>	<p>Aquesta variable recull els recursos financers destinats a fomentar l'existència d'aquest tipus de col·laboracions.</p>	<p>Volum total de recursos, recursos/centre, recursos/unitat territorial, recursos col·laboració/total recursos FP, evolució temporal en el període d'anàlisi, comparació valors programats amb valors efectivament executats.</p>	<p>Explotació documentació interna DE</p>	<p>Pertinença</p>
	<p>Bases, mecanismes i criteris de decisió, seguiment i correcció per a la gestió i seguiment.</p>	<p>L'anàlisi d'aquesta variable comporta un treball qualitatiu basat tant en la descripció realitzada per les persones entrevistades com en l'anàlisi de la documentació tècnica de referència. És molt important comptar amb un cert mapa competencial i de coordinació, donada l'estructura matricial aplicada en la gestió dels processos des del DE.</p>	<p>Indicadors qualitius: existència d'informes de seguiment, aplicació o no d'eines de control i seguiment.</p>	<p>Entrevistes qualitatives: DGFP, Subdirecció general de Programes i Recursos</p>	<p>Sostenibilitat</p>