

DESCENTRALITZACIÓ
GOVERNAMENTAL I ACCIÓ EXTERIOR
EL CAS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

ROGER BRILS CREUS
MESTRATGE EN GESTIÓ PÚBLICA
Tutora: Raquel Gallego Calderón
Curs 2022-2023

Taula de continguts

1. Introducció	3
2. Definició de la problemàtica	4
2.1 Dimensió jurídica	5
2.2 Dimensió política	7
2.3 Dimensió organitzativa	8
3. Metodologia	9
4. Anàlisi i resultats dels indicadors	12
4.1 Formació en l'àmbit de les relacions internacionals	12
4.2 Variació interanual del pressupost	13
4.3 Nombre d'objectius estratègics complerts (Departament)	14
4.4 Nombre d'objectius estratègics complerts (DIPLOCAT)	16
4.5 Notes de premsa del Conseller/a del Departament.....	18
4.6 Intervencions en mitjans de representants del govern central	20
5. Proposta estratègica	21
5.1 Integració de les dimensions de la missió	22
5.2 Planificació de les activitats a realitzar	23
5.3 Previsió del mètode d'avaluació	24
6. Conclusions	25
7. Bibliografia	27
8. Annexos	31
8.1 Anàlisi de discurs	31
8.2 Entrevistes	37
8.2.1 Entrevista a Raül Romeva	37
8.2.2 Entrevista a Alfred Bosch.....	38
8.2.3 Entrevista a Bernat Solé.....	40
8.4 Variació interanual del pressupost	41

Índex de figures

Figura 1 Indicadors de la matriu DAFO	10
Figura 2. Formació acadèmica dels alts càrrecs i personal directiu del Departament d'Acció exterior	13
Figura 3 Evolució interanual del pressupost de relacions exteriors de la Generalitat de Catalunya	14
Figura 4. Grau de compliment dels objectius estratègics del Departament d'Acció Exterior.	15
Figura 5, Avaluació dels indicadors de relacions exteriors del Pla Estratègic d'Acció Exterior 2015-2018.	16
Figura 6. Avaluació dels indicadors de relacions exteriors del Pla Estratègic d'Acció Exterior 2015-2018. Elaboració pròpia en base a les dades del Balanç del Pla Estratègic 2015-2018.....	17
Figura 8. Conceptes més recurrents del discurs dels conseller/consellera segons el període.	19
Figura 9. Núvol de paraules de les intervencions en mitjans de representants del govern espanyol ..	20
Figura 10. Resultats matriu DAFO.....	21
Figura 11. Objectius estratègics i operatius del pla departamental del Departament d'Acció exterior i Unió Europea	23
Figura 12. Mètodes d'avaluació del pla departamental	24

1. Introducció

L'Estatut d'autonomia de Catalunya del 2006 estableix que l'acció exterior és una de les capacitats institucionals del govern autonòmic, a més de les relacions de la Generalitat amb l'Estat, amb la resta de Comunitats Autònomes i amb la Unió Europea. Sota aquest paraigües normatiu el govern de Catalunya ha articulats durant la darrera dècada una xarxa institucional dedicada a impulsar la projecció internacional de Catalunya a l'exterior, que es va consolidar l'any 2016 amb la creació del Departament d'Acció Exterior i Unió Europea.

No obstant això, l'activitat de la Generalitat a l'exterior s'ha vist compromesa en els últims anys i les competències del Govern català en el pla internacional han estat acotades. Així s'ha pronunciat el Tribunal Constitucional (TC), que ha declarat nuls alguns dels plans estratègics acordats pel Govern català per vulnerar les competències de l'Estat en matèria de relacions internacionals i ha admès parcialment recursos d'inconstitucionalitat presentats pel President del Govern espanyol a la legislació catalana sobre assumptes exteriors.

Sovint, els termes relacionats amb l'esfera internacional porten a confusions. Cal distingir, primerament, certs conceptes bàsics. D'una banda, la política exterior és l'estratègia general i els objectius que guien la interacció d'un govern amb altres actors internacionals, mentre que l'acció exterior són les mesures i actuacions específiques que es prenen per implementar aquesta estratègia i assolir aquests objectius (Bové, 2014; Ortega, 2015). Des d'una postura jurídica, "la filosofia de la llei és que la política exterior és política, mentre que l'acció exterior és execució" (Ortega, 2015, p. 301). D'altra banda, el terme 'relacions internacionals' fa referència a les relacions que estableixen els estats entre si, amb organitzacions internacionals i determinades entitats subnacionals (Pfaltzgraff i Charles, 2022). La màxima representació jurídica d'això és el dret internacional, que regeix i estipula com han de ser les relacions entre els actors internacionals (Shaw, 2022).

Legitimar l'acció exterior catalana resulta interessant pel Govern autonòmic per enfortir -o fins i tot justificar- la seva presència a nivell internacional. Aquest informe de consultoria pren de referència les actuacions dutes a terme pel Departament d'Acció Exterior i Unió Europea del Govern de la Generalitat de Catalunya. L'objectiu d'aquest informe, doncs, és caracteritzar l'acció exterior catalana, proporcionar uns indicadors que permetin analitzar les debilitats, fortaleces, amenaces i oportunitats de la Generalitat en matèria d'acció exterior i elaborar una proposta estratègica que millori l'efectivitat de les actuacions del Departament.

Seguint aquest esquema, l'informe es divideix en quatre capítols. En primer lloc, es fa una diagnosi de la problemàtica a abordar des d'una perspectiva conceptual, que inclou tres debats elementals sobre l'estat de la qüestió: (1) la dimensió jurídica fa referència als aspectes legals i normatius que s'apliquen al cas estudiat; (2) la dimensió política analitza les relacions de poder i les decisions que afecten la societat en general, i; (3) la dimensió organitzativa mostra l'estructura i funcionament de les organitzacions o institucions que intervenen en l'àmbit de l'acció exterior. En segon lloc, es planteja la metodologia de l'estudi de cas i es realitza un anàlisi DAFO. En aquest mateix capítol també es proporciona una justificació sobre l'elecció

i el valor dels indicadors estudiats. En tercer lloc, es mostren els resultats de l'anàlisi DAFO, i es proposen un seguit de recomanacions que han de servir per enfortir l'acció exterior del Govern de la Generalitat. Finalment es recullen les principals conclusions extretes tant de l'anàlisi teòric com de l'estudi empíric del cas.

2. Definició de la problemàtica

Des del final de la Guerra Freda, els processos de transformació de l'espai internacional han comportat una creixent preocupació pels afers transnacionals i un major reconeixement dels actors no-estats en l'arena internacional (Aldecoa i Keating, 2005; Nye, 2003). Segons els acadèmics de les relacions internacionals, els governs subcentrals han exercit com a "mobilitzadors polítics" de les demandes d'una ciutadania que està cada cop més connectada globalment, que exigeix polítiques públiques més innovadores i eficients, i que sovint requereixen de pràctiques internacionals i de la interacció amb la resta del món (Oddone, 2023, p. 2). És en aquest context on apareix el concepte de 'paradiplomàcia', definit com "l'activisme internacional dels governs subcentrals davant la pèrdua de jerarquia centrada en l'Estat-nació com a subjecte principal de la societat internacional" (Arenas, 2019, p. 3).

Al seu torn, amb la transició democràtica espanyola a finals dels anys 70 del segle passat, la descentralització governamental —i especialment aquelles competències vinculades a les polítiques del benestar— ha despertat l'interès d'acadèmics i decisors polítics (Gallego et al., 2016; Gallego i Subirats, 2011; Sánchez, 2000). A l'estudi de l'estat del benestar s'hi inclouen les polítiques relacionades amb l'educació, la sanitat, els serveis socials o l'habitatge, entre d'altres, i que impliquen "l'acció pública al servei del benestar de la gent" (López-Casasnovas, 2006, p. 2). En el ventall competencial que estipula la Constitució Espanyola, a més, s'atribueixen als poders públics subcentrals competències en matèria d'agricultura, ramaderia, protecció del medi ambient, certs itineraris de ferrocarrils i carreteres, foment de la cultura regional o fires internes, entre d'altres.

Ara bé, a Espanya existeixen un seguit de funcions de l'Estat que han estat molt menys flexibles davant d'aquestes reformes, degut principalment a la "col·lisió amb el principi de sobirania nacional" que suposa descentralitzar-les, com ara les forces armades, la nacionalitat o el dret d'asil (Sánchez, 2006, p. 97). Els fonaments constitucionals de l'Estat espanyol reconeixen el principi d'autogovern de les Comunitats Autònomes (CCAA) i delimiten el grau d'exclusivitat de les competències dels diversos nivells de govern (Arts. 148, 149 i 150 CE). En aquest marc normatiu queda regulat que les relacions internacionals són competència exclusiva de l'Estat (Art. 149.1.3 CE). No obstant això, ja durant les dues primeres dècades del segle XXI s'ha demostrat l'existència d'una pràctica consolidada de les CCAA en acció exterior (Cárdava, 2009; Bové, 2014).

Si l'objectiu d'aquest informe de consultoria és elaborar unes propostes estratègiques que millorin l'efectivitat de l'acció exterior de la Generalitat, cal aclarir primer què entenem per 'efectivitat'. La literatura sobre l'anàlisi de l'acció exterior mostra que identificar indicadors i

objectius per descriure l'efectivitat en aquest camp és un “debat analític extremadament complex” (Hegemann, Heller i Kahl, 2013, p. 15). No obstant això, acadèmics com Baldwin (2000) han dissenyat un model analític aplicable a qualsevol govern (independentment del nivell territorial), en el qual l'efectivitat en implementar una política exterior en condiciona el seu èxit o fracàs. Per prendre “decisiones polítiques racionals”, els responsables polítics han de preguntar-se fins a quin punt serà efectiu un instrument polític, respecte a quins objectius, a quin cost, i comparat amb altres instruments (Baldwin, 2000, p. 180). S'entén, doncs, que el Departament d'Acció Exterior i Unió Europea és un instrument que té a disposició la Generalitat per assolir els seus objectius de política exterior. Per tant, analitzar el les actuacions del Departament i els seus objectius implica també avaluar-ne la seva efectivitat.

En aquest punt, cal no confondre l'acció exterior i la paradiplomàcia com a termes sinònims. La primera fa referència a la capacitat que tenen les entitats subestats per portar a terme actuacions internacionals i establir relacions amb actors estrangers de manera autònoma, independentment del govern central. Aquesta capacitat es deriva de les competències que els han estat atribuïdes per la legislació nacional. En canvi, la paradiplomàcia és un element de l'acció exterior subcentral que es refereix específicament a les activitats que les entitats subestats porten a terme per establir i mantenir relacions internacionals, com ara acords de cooperació, intercanvis culturals i econòmics, i participació en fòrums internacionals. És precisament aquest darrer concepte el que ha suscitat més “debats” en els darrers anys entre constitucionalistes i internacionalistes (Cárdava, 2009, p. 21).

A més del trencaclosques jurídic fruit d'aquest conflicte de competències, és necessari fer la diagnosi de la descentralització de l'acció exterior a través de dues dimensions elementals. En primer lloc, la descentralització governamental comporta una redistribució del poder i la capacitat de presa de decisions, i pot tenir una sèrie d'implicacions polítiques tant a nivell estatal com subestatal. Cal determinar, doncs, en quin sentit aquest fenomen té implicacions per l'acció exterior. En segon lloc, és interessant per aquest informe revisar de quina manera les entitats subestats organitzen i gestionen les seves activitats en el pla internacional. Això comporta la creació o reorganització d'estructures administratives, operacionals i de departaments, així com la formació de xarxes de contactes a nivell local per establir relacions amb altres actors internacionals. En aquest capítol s'exposen teòricament les tres dimensions angulars de l'acció exterior subcentral que permeten fer una diagnosi completa de la problemàtica.

2.1 Dimensió jurídica

En la secció anterior hem introduït la competència de l'acció exterior en el procés de descentralització governamental. Cal entendre, però, quin sentit té aquest concepte i què implica jurídicament la capacitat dels governs i administracions subcentrals d'actuar fora de l'Estat espanyol. La Constitució de 1978 ha dissenyat un Estat unitari compost per una pluralitat d'organitzacions territorials dotades d'autonomia política (Bové, 2014). Ja en els preceptes constitucionals en matèria de relacions internacionals sorgeixen un seguit de controvèrsies. D'una banda, l'Art. 149.1.3 de la Constitució no defineix el concepte de

‘relacions internacionals’, de tal manera que l’abast o el significat del concepte queda obert a interpretacions. D’altra banda, les competències cedides a les CCAA (art. 148.1 CE) poden requerir una pràctica internacional en la seva execució.

Tenint en compte aquestes dues qüestions, ha estat el TC l’òrgan jurisprudencial que ha delimitat els continguts de les relacions internacionals per cada nivell de govern. La STC 165/1994, de 26 de maig, estableix el “nucli dur” de les relacions internacionals (Bové, 2014, p. 15). En les conclusions, el TC detalla que l’objecte d’exclusivitat al qual es refereix l’Art. 149.1.3 CE són les relacions d’Espanya amb altres estats independents regits pel dret internacional general i pels tractats i convenis en vigor per a Espanya. D’altra banda, la Sentència indica que les CCAA poden dur a terme activitats que coincideixin amb la política exterior de l’Estat i que no originin obligacions immediates de les CCAA o de l’Estat vers poders públics estrangers. Arrel d’aquesta Sentència, es reconeix a les CCAA la potestat d’establir delegacions a l’exterior.

En l’àmbit català, la Sentència 31/2010 del TC reconeix la constitucionalitat de totes les disposicions del nou Estatut d’Autonomia de Catalunya, que regulen l’acció exterior de la Generalitat i les seves relacions amb la Unió Europea (Arts. 193-200 EAC). Aquests articles consten d’unes disposicions generals i recullen les competències de la Generalitat quant a oficines a l’exterior, acords de col·laboració, tractats i convenis internacionals, cooperació transfronterera, interregional i al desenvolupament, participació en organismes internacionals, coordinació de les accions exteriors, i projecció internacional de les organitzacions de Catalunya.

Resulta especialment interessant per aquest informe centrar-se en les disposicions en matèria d’acció exterior de la Generalitat recollides en l’Estatut de Catalunya de 2006. L’Art. 193 estipula que “la Generalitat ha d’impulsar la projecció de Catalunya a l’exterior i promoure els seus interessos en aquest àmbit, respectant la competència de l’Estat en matèria de relacions exteriors” (Estatut de Catalunya, 2006, art. 193). L’Estatut també atribueix la capacitat de la Generalitat de promoure la cultura i l’esport a nivell internacional, però no menciona la promoció econòmica a l’exterior.

Fins ara s’ha revisat quina és la base jurisprudencial en matèria d’acció exterior i com la Generalitat ha integrat els preceptes constitucionals en la seva normativa. Ara bé, a partir de la segona meitat de la dècada de 2010 es produeixen un seguit de canvis polítics a Catalunya que impacten en l’acció exterior del govern regional, i que generen un seguit de controvèrsies entre l’administració central i l’autonòmica. Convé destacar dues d’aquestes controvèrsies, la STC 228/2016 i la STC 135/2020, perquè permeten tenir una idea actualitzada sobre la capacitat d’actuació del Departament d’Acció Exterior en àrees clau (Martín, 2021).

La Llei 16/2014, del 4 de desembre, d’acció exterior i de relacions amb la Unió Europea, aprovada pel Parlament de Catalunya, va conduir a un recurs d’inconstitucionalitat presentat pel President del Govern espanyol. Concretament, el TC va declarar inconstitucionals i, per tant, nuls: els apartats de l’art. 2 referents a les definicions de la diplomàcia catalana (pública,

econòmica, esportiva i cultural); l'incís “el reconeixement del dret a decidir dels pobles”, contingut a l'apartat e) de l'art. 3 de la Llei; l'art. 26.1 e) referent a l'establiment de cossos consulars; l'expressió “Diplomàcia pública de Catalunya” que rubrica el capítol I del títol IV i l'article 38 referent a la coordinació de la diplomàcia pública (BOE, 2017, p. 6891). S'observa, doncs, que l'assumpte de la (para)diplomàcia esdevé una controvèrsia en l'ordenament jurídic espanyol (Arenas, 2018). Davant el recurs d'inconstitucionalitat, l'Advocacia de la Generalitat va argumentar que la diplomàcia pública és un concepte nou que consisteix en una estratègia d'informació adreçada a atreure l'atenció i orientar l'opinió pública internacional amb objectius tant econòmics, atraient inversions o turisme com culturals (BOE, 2017).

D'altra banda, la STC 135/2020 resol un conflicte positiu de competències entre els governs espanyol i català, en relació a l'Acord de Govern 90/2019 de la Generalitat, pel qual s'aprova un pla estratègic d'acció exterior i relacions amb la Unió Europea. En aquest sentit, els punts del pla referents a la internacionalització i ordenació del sistema portuari i aeroportuari català són declarats inconstitucionals, així com els paràgrafs referents a l'acció diplomàtica de la Generalitat (punt 9), a la participació en fòrums multilaterals de màxim interès (punt 10), de la posada en marxa del Consell de Diplomàcia Pública de Catalunya (punt 18), entre d'altres. Com es veurà en el capítol II, la STC 135/2020 ha estat transcendental en el desplegament de l'acció exterior catalana actual (Martín, 2021).

2.2 Dimensió política

Entre les causes de l'eclosió de l'acció exterior subestatal trobem els processos de globalització, l'ampliació dels continguts de les relacions internacionals, i els processos de regionalització i descentralització política dels Estats (Cárdava, 2009; Aldecoa i Keating, 2005). Ha estat establert per la literatura existent, doncs, que la descentralització governamental forma part de la dimensió política de l'acció exterior regional. En el cas espanyol, a més, s'ha argumentat que la descentralització ha estat un mètode per “resoldre les tensions” entre l'Estat central i, els nacionalismes perifèrics (Gallego i Subirats, 2011, p. 97). Aquesta secció pretén emmarcar la problemàtica de l'acció exterior dels governs subcentrals des de l'òptica política, destacant aquelles explicacions que resulten útils per caracteritzar l'acció exterior del Govern de la Generalitat.

La cultura política catalana ha patit un procés de canvi durant els darrers anys (Bonet-Martí, 2021). La literatura sobre l'impacte de la ideologia en la política pública de la Generalitat de Catalunya durant el procés independentista és pràcticament inexistent. No obstant això, hi ha raons de pes per creure que en matèria d'acció exterior, la Generalitat ha intentat introduir canvis substancials en la seva acció exterior (Bové, 2014; Zamorano, 2016). Prova d'això en són les controvèrsies recollides en la secció anterior. Per entendre aquest canvi direccional de les actuacions de la Generalitat a l'exterior, és especialment útil observar com les institucions, els discursos i els interessos han influït en la formulació de les polítiques públiques (Shearer et al., 2016).

En moltes ocasions, els canvis institucionals venen marcats per pressions externes que alteren les normes institucionals (Shearer et al., 2016). En aquest sentit, els resultats d'una política solen ser determinats pels comportaments, interessos i poder dels actors (Hall i Taylor; 1996, Della Porta, 2019). D'altra banda, les idees es relacionen amb el contingut, la força dels valors i coneixements dels actors en la formulació de la política (Hall 1993). A més, les idees configuren el discurs i l'elaboració de l'agenda dels grups i partits polítics (Chadwick, 2000). Tenint en compte això, una manera d'observar el desenvolupament de l'acció exterior catalana és mitjançant l'estudi de l'interès, no només polític, sinó també ciutadà per les actuacions de la Generalitat a l'exterior, i del discurs que ha adoptat el govern espanyol sobre aquesta qüestió.

Pel que fa a la dimensió política de la problemàtica, doncs, observem un procés de canvi institucional, de xarxes d'actors, d'interessos i d'idees en la formulació de l'acció exterior catalana, que es materialitza amb la creació del Departament l'any 2016 i coincideix amb el procés independentista (Real Instituto Elcano, 2017).

2.3 Dimensió organitzativa

Tal i com hem presentat a la secció introductòria d'aquest capítol, comprendre el desplegament organitzatiu de la Generalitat de Catalunya en l'àmbit internacional pot facilitar l'anàlisi empíric de les actuacions de la mateixa, a través de la identificació dels actors que formen part de l'engranatge de l'acció exterior catalana (Baldwin, 2000). Si bé és cert que el Departament d'Acció Exterior i Unió Europea és l'ens principal de l'Administració Pública catalana en acció exterior, existeixen a dia d'avui una multiplicitat d'actors locals, regionals, nacionals i supranacionals amb els quals el Departament interactua regularment. En aquest sentit, és possible classificar els organismes de l'acció exterior catalana en tres blocs (Bové, 2014).

En primer lloc, el Decret 292/2022, de reestructuració del Departament d'Acció Exterior i Unió Europea, determina l'estructura del Departament (sota la direcció del conseller o consellera). En aquest sentit, s'estableixen la Secretaria General i la Secretaria d'Acció Exterior com els òrgans principals del Departament. L'art. 3 del Decret estableix que li corresponen a la Secretaria General les funcions regulades a l'article 13 de la Llei 13/1989, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

D'altra banda, a la Secretaria d'Acció Exterior li corresponen les funcions de dirigir i coordinar l'acció exterior del Govern de la Generalitat de Catalunya i la seva representació a l'exterior i totes aquelles compreses en els arts. 17.1 i 33 del Decret 99/2022. A més, l'art. 4.2 del Decret 292/2022 determina que de la Secretaria d'Acció Exterior del Govern en depenen la Direcció General de l'Acció Exterior, la Direcció General de la Catalunya Exterior, la Direcció General de la Cooperació al Desenvolupament, i la Direcció General de la Representació del Govern a l'Exterior i de la Unió Europea.

En segon lloc, l'art. 1.3 del Decret 292/2022 menciona una sèrie d'organismes que es relacionen amb el Departament, i que inclouen patronats, consorcis, fundacions i instituts. En tercer lloc, la Generalitat compta amb un seguit "d'òrgans perifèrics" establerts fora del territori català (Bové, 2014, p. 35). En aquest sentit, el Decret 61/2017 determina que les unitats de

representació institucional del Govern a l'exterior són la delegació del Govern davant la Unió Europea, les delegacions a l'exterior i les oficines sectorials a l'exterior.

D'altra banda, i tenint en compte la normativa quant a responsabilitats i funcions de les diverses àrees del Departament, prenem el model organitzatiu d'implementació com a gestió de sistemes per estudiar el desplegament organitzatiu de l'ens. Aquest model es basa en una estructura jeràrquica, és a dir, que la responsabilitat de formular polítiques públiques recau sobre l'alta direcció (Elmore, 1978). En aquest sentit, és interessant destacar que la implementació efectiva de polítiques públiques està parcialment determinada pels factors de “bon lideratge, coneixement i interès” del decisor polític (Tezera, 2019, p. 95). Al seu torn, un altre element d'aquesta dimensió és l'estratègia organitzativa, és a dir, la materialització dels objectius del Departament en plans concrets. Al cor de qualsevol estratègia organitzativa hi ha el pla estratègic, que es desenvolupa tenint en compte la missió i la visió de l'organització (Johnson, 2017). A banda dels recursos humans assignats al Departament i dels plans estratègics que elaboren, cal destacar la capacitat financera de l'organització, que ve determinada per les dotacions econòmiques establertes en els pressupostos de la Generalitat (Herrero i Carrasco, 2010).

3. Metodologia

En el marc conceptual d'aquest informe hem presentat les tres dimensions que ajuden a caracteritzar l'acció exterior del Govern de la Generalitat. Ara, cal establir la metodologia que adreça la problemàtica des del pla pràctic. La planificació estratègica consisteix a determinar la direcció que ha de prendre una organització per assolir els seus objectius a mitjà i llarg termini (Kryzyna i Kovalenko, 2020). Un mètode general de planificació estratègica que resulta interessant en aquest cas és el denominat anàlisi DAFO (Medianero, 2014). Aquest anàlisi consisteix a fer una avaluació dels factors forts i febles que, en conjunt, diagnostiquen la situació interna d'una organització, així com la seva avaluació externa, és a dir, les oportunitats i les amenaces (Ponce, 2007; Medianero, 2014).

Les variables a estudiar aquí són, doncs, aquells elements que constitueixen les fortaleeses, oportunitats, debilitats i amenaces del Govern de la Generalitat quant a acció exterior. La Figura 1 agrupa un seguit d'ítems segons la seva naturalesa (interna o externa). A la columna 'indicadors' s'hi inclouen aquells elements que permeten mesurar les variables. La quarta columna associa els indicadors amb les tres dimensions conceptuals descrites a l'informe i que validen internament aquesta investigació. L'informe recull les dades des de la creació del Departament (2016) fins l'any 2022. L'anàlisi comprèn tres legislatures i cinc consellers de diversos grups polítics. Quanta la recol·lecció i operacionalització dels indicadors, es combinen mètodes quantitius i qualitius (en el cas dels indicadors de discurs). També s'han realitzat entrevistes a alts càrrecs del Departament per matisar o concretar l'anàlisi DAFO.

Matriu DAFO	Variable	Indicador	Dimensió conceptual
Aspectes interns (Fortaleses i Debilitats)	1. Habilitats del personal directiu i alts càrrecs	1. Formació en l'àmbit de les relacions internacionals	Organitzativa
	2. Capacitat financera de l'organització	2. Variació interanual del pressupost	Organitzativa
	3. Disseny estratègic	3. Nombre d'objectius estratègics complerts (Departament)	Organitzativa
	4. Competències formals en àrees clau	4. Nombre d'objectius estratègics complerts (DIPLOCAT)	Jurídica
	5. Discurs (intern)	5. Notes de premsa del Conseller/a del Departament	Política
Aspectes externs (Oportunitats i Amenaces)	6. Discurs (extern)	6. Intervencions en mitjans de representants del govern central	Política

Figura 1 Indicadors de la matriu DAFO. Elaboració pròpia

A continuació, es descriu breument la importància dels indicadors seleccionats i quins mètodes fem per sistematitzar-los :

1. *Formació en l'àmbit de les relacions internacionals.* Aquest indicador permet analitzar el nombre de personal directiu i alts càrrecs que tenen coneixement tècnic en relacions internacionals i política exterior. Entenem que el grau de l'evidència de competència dels alts càrrecs del Departament pot ser una fortalesa o una debilitat en l'efectivitat de l'acció exterior. Per mesurar aquest indicador es revisen els perfils tècnics del personal directiu i alts càrrecs del Departament. Per sistematitzar l'indicador, es valora amb un 1 aquell personal que tingui en la seva fitxa professional com a mínim una formació acadèmica vinculada a l'àmbit internacional, i amb un 0 aquells perfils que no ho compleixin. Les dades per aquest indicador s'extreuen de la 'Relació d'alts càrrecs, personal eventual i les seves retribucions' publicada anualment per la Generalitat. A partir d'aquí, s'analitzen les fitxes individualitzades de cada directiu. La informació en aquest cas és quantitativa i la font és primària, ja que les dades s'obtenen de la Generalitat directament. El resultat del tractament d'aquestes dades és estadístic, i mostra la proporció dels empleats amb formació acadèmica específica i els que no.
2. *Variació interanual del pressupost.* Aquest indicador permet valorar la dotació de recursos econòmics del Departament. Es mesura mitjançant els programes pressupostaris i les memòries de programa de la Secretaria d'Acció Exterior i de la Unió Europea. Per sistematitzar aquest indicador, s'observa l'evolució del pressupost al Departament durant el període 2016-2022. S'estableix si la capacitat financera de l'organització és una fortalesa del Departament si el pressupost ha augmentat de forma constant respecte el 2016, i com una debilitat si ha disminuït. Aquest tipus de dades són quantitatives, i es tracta d'una font primària, que s'obté directament dels pressupostos publicats per la Generalitat. Aquesta informació es mostra de manera estadística, amb la variació interanual del pressupost en acció exterior i en proporció al total del pressupost de la Generalitat

3. *Nombre d'objectius estratègics complerts (Departament)*. Aquest indicador permet valorar si l'acció exterior catalana ha satisfet els objectius de la Generalitat, marcats en els plans estratègics. Per analitzar aquest indicador es poden revisar les memòries, els balanços dels plans estratègics i les avaluacions realitzades a petició del Departament. Per sistematitzar aquest indicador, es valora amb un 2 si els balanços dels Plans Estratègics del Departament validen les actuacions dutes a termes pel Departament. Es valora amb un 1 si les línies d'acció han assolit un grau mitjà. Es valora amb un 0 si les actuacions del Departament avaluades en el balanç no compleixen amb els plans estratègics. En aquest cas, la informació també és quantitativa, extreta d'una font primària, com són els propis informes del Departament que descriuen els objectius estratègics i els resultats aconseguits.
4. *Nombre d'objectius estratègics complerts (DIPLOCAT)*. Tenint en compte les limitacions jurídiques a les quals ha estat sotmesa la Generalitat, cal veure fins a quin punt el Departament té capacitat de participació en la diplomàcia pública. Per analitzar aquest indicador, s'estudia l'acció del DIPLOCAT mitjançant el balanç d'actuació de l'organisme sobre els seus plans estratègics. Per sistematitzar aquest indicador, es valora amb un 1 si els balanços del DIPLOCAT compleixen amb les actuacions establertes en els plans estratègics, i amb un 0 si no és així. De nou, el tipus d'informació és quantitativa i la font és primària, en base als plans i balanços publicats pel mateix organisme
5. *Notes de premsa del Conseller/a del Departament*. Aquest indicador analitza quina és la posició del govern català en relació a l'acció exterior. Això inclou la importància política que se li atribueix per part dels càrrecs electes, i sobretot, per part del màxim representant de l'acció exterior, el conseller/a. Per mesurar aquest indicador, es revisa la quantitat i contingut de discursos i intervencions dels consellers i conselleres del Departament de les legislatures que comprèn els anys 2016-2022. En aquest cas, es fa un recompte del nombre de notes de premsa emeses pel Departament i en comparació amb la resta de conselleries (informació quantitativa i font primària) però també es tenen en compte dades són de discurs i la font és secundària. Tot i que les notes citen textualment les paraules dels consellers i provenen d'organismes oficials, no són els textos originals o reproduccions exactes dels seus discursos. El tractament d'aquesta informació es farà a partir de la detecció dels mots i conceptes més repetits en les notes de premsa durant el mandat del conseller o consellera de torn. Una altra font d'informació en aquest cas seran les entrevistes realitzades a tres exconsellers del Departament.
6. *Intervencions en mitjans de representants del govern central*. El discurs entorn la descentralització de l'acció exterior sol canviar en funció dels posicionaments polítics, i per extensió, del color polític del govern. En tot cas, és necessari veure fins a quin punt això pot condicionar l'acció exterior catalana. Per analitzar aquest indicador, es recullen les declaracions i s'analitza el discurs dels dirigents polítics del Govern espanyol entre l'any 2016 i l'any 2022. En aquest cas, la informació també és de discurs i les fonts són secundàries, ja que provenen principalment dels mitjans de comunicació. De nou, la metodologia de l'anàlisi és la detecció de les paraules més recurrents en els articles periodístics.

A banda dels indicadors inclosos a la Taula 1, també s'han considerat dues variables més, que finalment han estat descartades degut a la manca de dades. Aquestes dues variables (*imatge del*

Departament i interès) pertanyen a la dimensió política de l'acció exterior catalana. D'una banda, l'indicador 'imatge del Departament' permet identificar quina imatge pública transmet el Departament d'Acció Exterior i de la Unió Europea a la societat catalana. Els indicadors que mesuren les dues variables estan relacionats amb la percepció ciutadana sobre la imatge del Departament i l'interès que genera la seva activitat. No obstant això, les enquestes de valoració del Govern i de les polítiques públiques que publica el Centre d'Estudis d'Opinió (CEO) no contenen informació sobre aquest indicador. D'altra banda, l'indicador 'interès' permet saber quin és el grau d'interès de la ciutadania sobre les actuacions a l'exterior de la Generalitat. Per mesurar-ho, es realitzen enquestes a la ciutadania sobre el seu grau d'interès en l'acció exterior catalana a través del CEO o enquestes encarregades pel Departament. Tampoc hi ha dades accessibles sobre aquest indicador.

4. Anàlisi i resultats dels indicadors

Per estudiar l'acció exterior de la Generalitat s'han proposat un seguit d'indicadors en la secció anterior. A continuació, es desgrana cadascun d'aquests ítems, s'aprofundeix en la base conceptual que valida els criteris de selecció de l'indicador, es raona el procés metodològic d'extracció de dades i, com s'ha elaborat cada indicador. A més de resoldre aquestes qüestions preliminars, s'inclouen també les explicacions dels resultats de l'anàlisi, determinant si el resultat de l'indicador representa una fortalesa, una debilitat, una oportunitat o una amenaça segons la matriu DAFO.

4.1 Formació en l'àmbit de les relacions internacionals

Les aproximacions conceptuals d'Elmore (1978) i Tezera (2019) porten a assumir que la responsabilitat de formular polítiques públiques recau sobre l'alta direcció, i que el resultat d'una política pública variarà en funció del coneixement sobre la matèria del decisor polític. En el cas del Govern de la Generalitat, aquesta suposició encaixa amb el desplegament organitzatiu del Departament d'Acció Exterior, que estableix una estructura jeràrquica (Baños, 2008). Té sentit, doncs, observar quin grau de coneixement tenen els decisors polítics del Departament sobre les qüestions relacionades directament amb les funcions del Departament. S'estableix, per tant, que la formació acadèmica relacionada amb les relacions internacionals o política exterior determina les competències del decisor polític.

D'acord amb el què assenyala la Llei 2/014, de mesures fiscals, administratives, financeres i del sector públic, són personal directiu del c les persones que ocupen llocs o càrrecs qualificats expressament com a directius en les normes de creació o regulació de les entitats, i que impliquen l'exercici de funcions de responsabilitat gerencial. Aquesta responsabilitat suposa la participació directa en la definició i execució de les polítiques públiques relatives als objectes generals de l'organització. d'altra banda, els alts càrrecs són aquelles persones que ocupen llocs de direcció política a l'Administració, arran d'un acte de lliure nomenament del Govern de la Generalitat.

La relació d'alts càrrecs, personal eventual i directiu, i les seves retribucions és un llistat que recull les relacions de totes aquelles persones que exerceixen funcions d'especial responsabilitat gerencial en entitats del sector públic. Per realitzar l'anàlisi, s'exclou de la llista de dades del personal que no estigui inclòs al Departament d'Acció Exterior i Unió Europea. A partir d'aquí, s'identifiquen el nom i cognoms de cada alt càrrec, personal directiu o eventual i es revisa la seva fitxa individual. En funció de la fitxa, es valora amb un 1 si compleix amb el requisit mínim d'una formació acadèmica vinculada a les relacions internacionals o política exterior, i amb un 0 si no ho compleix.

A partir d'una mostra de 36 alts càrrecs, altres directius i personal eventual, s'ha elaborat la Figura 2. Les fitxes individuals revisades indiquen que 19 dels empleats (53%) no disposen de formació acadèmica en el camp de les relacions internacionals. D'altra banda, 17 empleats (47%) sí que tenen com a mínim una formació en l'àmbit de les relacions internacionals. En general, els resultats mostren una petita diferència entre aquell personal directiu i alts càrrecs que tenen alguna formació i aquells que no. Menys de la meitat dels perfils revisats tenen competències en relacions internacionals, i per tant es considera aquest aspecte intern com una debilitat de l'organització.

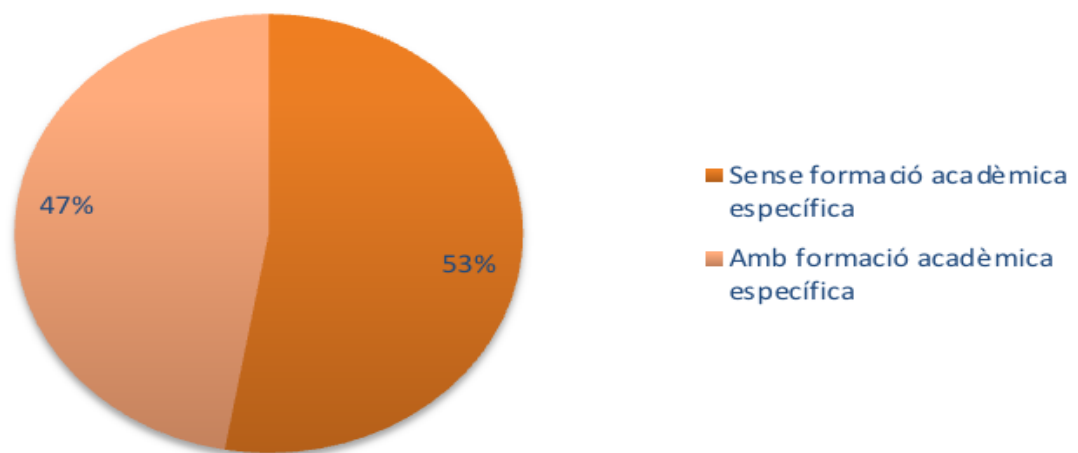


Figura 2. Formació acadèmica dels alts càrrecs i personal directiu del Departament d'Acció exterior. Elaboració pròpia en base a les dades de la [relació d'alts càrrecs, personal eventual i directiu, i les seves retribucions](#).

4.2 Variació interanual del pressupost

L'indicador de variació interanual del pressupost és una eina útil per mesurar la capacitat financera d'una organització per diverses raons. Les entitats públiques s'enfronten a desafiaments únics, com ara la necessitat de prestar serveis als ciutadans amb eficiència mentre es mantenen dins dels límits de pressupostos (Maluquer i Tarrach, 2006). Cal tenir en compte, a més, que des de l'any 2006 la Generalitat ha anat implementant un sistema pressupostari orientat a resultats per "millorar el procés d'assignació de recursos entre diferents opcions, millorar la transparència i el rendiment de comptes i per estalviar recursos" (Maluquer i Tarrach, 2006, p. 11). En aquest context, l'indicador de variació interanual del pressupost pot

ser una mesura útil per avaluar la capacitat de l'organització per complir els objectius dels programes, assolir els resultats desitjats i adaptar-se a les circumstàncies canviants.

Per analitzar la variació interanual del pressupost del Departament d'Acció Exterior, s'han revisat els pressupostos de la Generalitat des de l'any 2016 fins l'any 2022. En concret, les dades s'han extret dels estats d'ingressos i despeses. Com que l'objecte d'aquest treball és analitzar l'efectivitat de l'acció exterior del Departament, és a dir, només aquells aspectes del Departament que tenen a veure directament amb les relacions amb l'exterior, s'han acotat els programes a únicament aquells classificats com 'relacions exteriors' i realitzats només a càrrec de la Generalitat. En base a aquestes dades, la Figura 3 recull l'evolució dels imports consolidats del Departament d'Acció Exterior en relacions exteriors entre els anys 2016 i 2023. A més, també s'han calculat les proporcions que representen aquests imports sobre el total de la despesa agregada de la Generalitat, ja que mostra realment si el finançament del Departament creix interanualment.

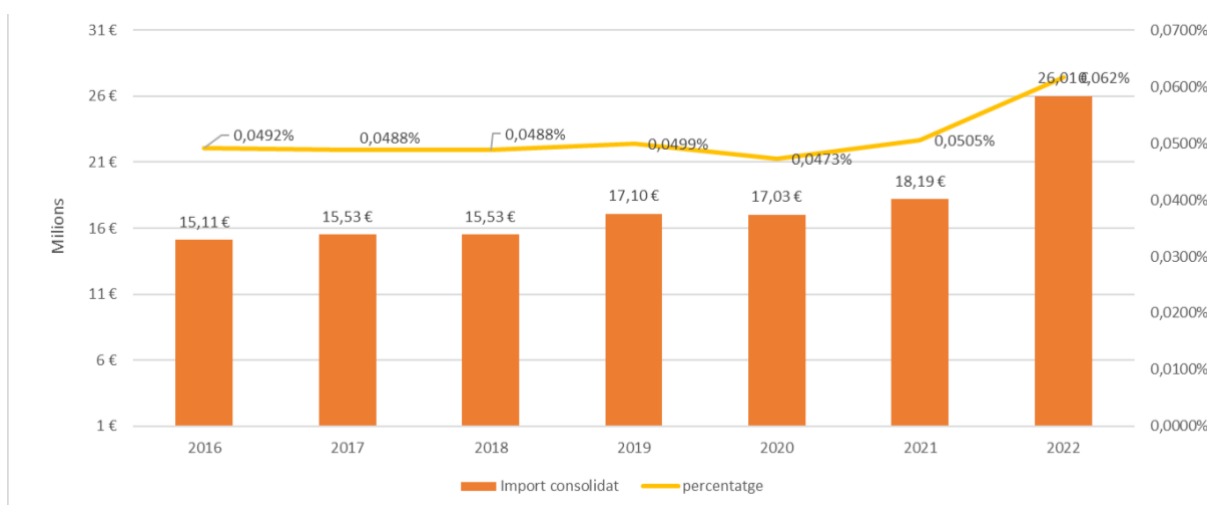


Figura 3 Evolució interanual del pressupost de relacions exteriors de la Generalitat de Catalunya. Elaboració pròpia (veure Annex).

Els resultats mostren que la variació interanual del pressupost és positiva. Això pot indicar diversos fets. Una possible explicació és que el Departament ha augmentat les seves despeses. Això podria ser el resultat d'un increment en la demanda de serveis de l'organització, una política de despeses expansiva per part dels gestors públics o un augment en el finançament per part de les autoritats. Una altra explicació possible és que l'organització ha implementat nous programes o projectes. Això podria incloure la creació de noves àrees de servei, la millora dels serveis existents o l'adopció de noves tecnologies. En tot cas, els resultats de l'anàlisi suggereixen que la variable de capacitat financera del Departament és una fortalesa pel Departament.

4.3 Nombre d'objectius estratègics complerts (Departament)

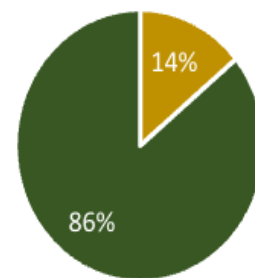
La Llei 16/2014, de 4 de desembre, d'acció exterior i de relacions amb la UE, estableix que l'acció exterior de Catalunya es concreti en plans estratègics de caràcter quadriennal, que

ordenin sectorialment, geogràficament i institucionalment les prioritats i els objectius a mitjà termini de l'acció exterior de Catalunya. Seguint aquest marc, el Departament d'Acció Exterior i Unió Europea elabora Plans Estratègics de les subvencions del Departament, Plans d'Acció Exterior, de Projecció internacional de Catalunya, de Govern Obert, de l'Agenda 2030, i de Cooperació al Desenvolupament, pau i drets humans. Aquesta secció té per objecte analitzar l'assoliment dels objectius establerts en els Plans Estratègics d'Acció Exterior.

Concretament, és interessant revisar el balanç del Pla Estratègic 2015-2018. Tot i que el Pla Estratègic d'Acció Exterior 2019-2022 ja ha conclòs, a data de maig de 2023 encara no ha estat publicat el balanç del Pla per aquest període. Val la pena remarcar que al Pla 2019-2022 es menciona l'elaboració d'una memòria anual de compliment, que s'elabora amb el suport de la Comissió Interdepartamental d'Acció Exterior i Unió Europea, i que té per objectiu avaluar i actualitzar l'estat dels indicadors del Pla. Però si aquesta memòria s'ha elaborat, no ha estat publicitada a través canals de la Generalitat.

Així doncs, aquesta secció pren de referència dos documents en concret: el Pla Estratègic d'Acció Exterior i de Relacions amb la Unió Europea 2015-2018 i el Balanç del Pla Estratègic d'Acció Exterior i de Relacions amb la Unió Europea 2015-2018 . Concretament, els dos mecanismes d'avaluació consisteixen en la valoració de l'assoliment de les línies d'actuació impulsades pel Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència i una bateria d'indicadors per avaluar quantitativament el balanç.

Per avaluar les línies d'actuació del Govern en matèria d'acció exterior, el balanç va optar per un sistema de semàfors que n'indicava el grau d'execució. Cal remarcar que el balanç avalua les actuacions de tots els departaments de la Generalitat en matèria d'acció exterior i en funció dels diferents objectius estratègics i operatius. Per tant, per adequar l'anàlisi del balanç al cas d'estudi, se seleccionen únicament les línies d'acció dutes a terme pel Departament d'Acció Exterior, que al balanç es denomina "EXI". La Figura 4 mostra el grau de compliment global de les línies d'acció del Departament. S'observa que un 0% de les actuacions van assolir un grau de compliment baix o nul. Cal destacar que en el balanç no es proporcionen ni els criteris per vincular les línies d'acció amb cada semàfor, ni una justificació sobre aquesta selecció.



- Grau de compliment baix o línia d'acció no iniciada
- Grau de compliment mitjà
- Grau de compliment molt elevat o elevat

Figura 4. Grau de compliment dels objectius estratègics del Departament d'Acció Exterior. Elaboració pròpia en base a les dades del [Balanç del Pla Estratègic 2015-2018](#).

D'altra banda, els indicadors avaluats en el balanç no s'analitzen amb el sistema de semàfors. En el seu lloc, es fa una descripció (si és possible, numèrica) sobre l'evolució d'aquests indicadors. De nou, donat que l'objecte d'aquest informe és analitzar les actuacions del

Departament en relacions exteriors, s'exclouen de l'anàlisi aquells indicadors que no tenen relació amb les relacions exteriors, com ara el nombre de turistes que visiten Catalunya, el nombre de passatgers als aeroports de Catalunya, o el pressupost de la cooperació al desenvolupament, entre d'altres. La Figura 5 recull els indicadors relacionats amb les relacions exteriors avaluats pel balanç, i els associa amb un color, en funció de si es coneixen dades oficials sobre aquest indicador (verd), o si no es disposa d'informació suficient o d'un registre oficial per avaluar degudament l'indicador (vermell).

Indicadors relatius a les relacions exteriors	Indicador avaluat
Nombre de delegacions institucionals i empresarials de l'exterior que visiten Catalunya	
Nombre de delegacions del Govern a l'exterior	
Nombre d'oficines sectorials a l'exterior	
Nombre de representacions diplomàtiques i consulars a Catalunya	
Nombre d'activitats organitzades per les delegacions del Govern i les oficines sectorials a l'exterior	
Nombre de plans de govern en l'àmbit de l'acció exterior de caràcter transversal	
Nombre de convenis i acords d'acció exterior signats	
Nombre de treballadors del sector públic destinats a l'acció exterior del Govern	

Figura 5. Avaluació dels indicadors de relacions exteriors del Pla Estratègic d'Acció Exterior 2015-2018. Elaboració pròpia en base a les dades del [Balanç del Pla Estratègic 2015-2018](#).

Tot i que no hi ha dades actualitzades sobre l'estat d'aquests indicadors per l'any 2022, hi ha alguna informació interessant que es pot extreure del balanç 2015-2018. L'avaluació destaca la reobertura de les delegacions catalanes a l'exterior, que havien romàs tancades des de l'aplicació de l'article 155 CE, mitjançant el Reial decret 945/2017, de 27 d'octubre. D'altra banda, el nombre d'oficines sectorials a l'exterior va augmentar un 30% entre l'any 2014 i l'any 2018. En canvi, el nombre de representacions diplomàtiques i consulars va créixer un 11% entre aquest període (Balanç del Pla Estratègic 2015-2018, 2019)

Les dades analitzades porten a concloure que el disseny estratègic del Departament és una fortalesa. S'observa que la majoria d'objectius i indicadors establerts pel Departament entre els anys 2015-2018 es van assolir i avaluar. No obstant això, la manca d'informació relativa a la metodologia de l'anàlisi pot generar certa desconfiança entorn la validesa d'aquestes dades.

4.4 Nombre d'objectius estratègics complerts (DIPLOCAT)

El DIPLOCAT és un consorci de composició publicoprivada amb personalitat jurídica pròpia creat l'any 2012. La seva missió és reforçar la presència de Catalunya en el món, establir i

mantenir contactes amb altres països i institucions internacionals, promoure el coneixement mutu i la cooperació amb altres territoris i impulsar la imatge de Catalunya a nivell global. De tots els organismes autònoms vinculats a la Generalitat, el DIPLOCAT és el més representatiu de les relacions exteriors del Govern. En aquest sentit, l'article 2.2 dels Estatuts de l'organisme estableix que un dels objectius estratègics del DIPLOCAT és “donar suport a l'estratègia de diplomàcia pública del Govern de Catalunya” (Decret 149/2012, de 20 de novembre).

Per analitzar l'assoliment dels objectius estratègics del DIPLOCAT, s'empra el Pla Estratègic 2019-2022 del DIPLOCAT i el Balanç d'actuació 2021 dut a terme per l'organisme. En la presentació del document, ja s'adverteix que la crisi de la Covid-19 ha dificultat l'assoliment dels objectius inicialment establerts pel Pla Estratègic 2019-2022 del DIPLOCAT.

És interessant remarcar que el Pla Estratègic 2019-2022 divideix els elements operatius en tres eixos: connectar (escoltar i ser escoltat), projectar (posicionar Catalunya al món), capacitar (fomentar la formació de la societat civil). Quant als elements analítics, es realitza un anàlisi DAFO, fruit d'un procés participatiu durant la reunió de treball amb els membres de l'entitat. L'anàlisi recull els següents resultats:

Entitat

- **Fortaleses:** Estructura consolidada sòlida, equip motivat i multilingüe, àmbit d'actuació transversal, bona reputació i àmplia xarxa de relacions internacionals.
- **Debilitats:** Confusió entorn de la marca, la missió i la diversitat d'actuacions realitzades, intent de dissolució, autocensura, procediments administratius rígids i burocràtics i equip limitat.

■ Objectiu assolit ■ Objectiu no assolit

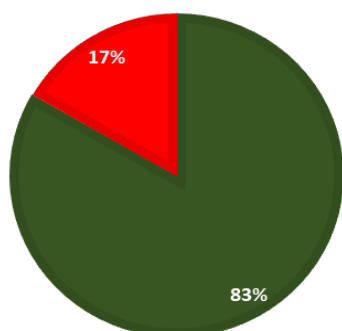


Figura 6. Avaluació dels indicadors de relacions exteriors del Pla Estratègic d'Acció Exterior 2015-2018. Elaboració pròpia en base a les dades del [Balanç del Pla Estratègic 2015-2018](#).

Entorn

- **Oportunitats:** Consens en la necessitat d'exportar imatge exterior, diplomàcia pública, potencial institucional, localització geogràfica estratègica.
- **Amenaces:** Atacs contra l'entitat, desinformació, inestabilitat política i econòmica, barreres institucionals, manca de reconeixement dels ens subestats, Catalunya percebuda com a conflicte, poc coneixement de llengües estrangeres.

En el Pla 2019-2022 queda establerta la metodologia d'avaluació dels objectius estratègics, a partir d'una sèrie d'indicadors quantitius. A continuació, es defineixen els indicadors que permeten mesurar el grau de compliment d'aquestes actuacions. El balanç recull els resultats d'aquests indicadors segons si s'han complert o no. La Figura 6 mostra gràficament els resultats del balanç. S'observa que més d'un 80% dels indicadors compleixen amb els objectius

estratègics. Per tant, això constitueix una fortalesa del DIPLOCAT, i per extensió, del Departament. No obstant això, tot i que el mateix DIPLOCAT va realitzar en el seu moment un anàlisi DAFO sobre l'organisme, no va establir indicadors per mesurar i monitorar el què es considerava debilitats, forteses, amenaces i oportunitats de l'organisme.

4.5 Notes de premsa del Conseller/a del Departament

L'anàlisi del discurs és útil per desxifrar i comprendre el significat i les implicacions del llenguatge utilitzat en diferents contextos de comunicació (Shaw i Bailey, 2009). Pot proporcionar una visió més profunda de les interaccions socials, els processos polítics i els continguts comunicatius, i pot ajudar en la investigació, el disseny de polítiques i la millora de les estratègies de comunicació.

En aquesta secció i la següent, el focus de l'anàlisi de les dades és significativament diferent a les anteriors. Per estudiar la dimensió política de l'acció exterior del Departament, i més concretament, el discurs entorn a l'acció exterior i el seu grau d'intensitat, el criteri emprat ha estat, d'una banda, la comparació de les notes de premsa del Departament emeses sobre el total de notes de premsa publicades per les diverses àrees de la Generalitat (no únicament dels Departaments, sinó també d'altres organismes autònoms), i d'altra banda, el contingut de les notes de premsa del Departament d'Acció Exterior entre el gener de 2016 i l'octubre de 2022.

En primer lloc, els resultats (Figura 7) mostren que de les tretze conselleries existents a la Generalitat de Catalunya, la d'Acció Exterior és la que ha publicat menys notes de premsa

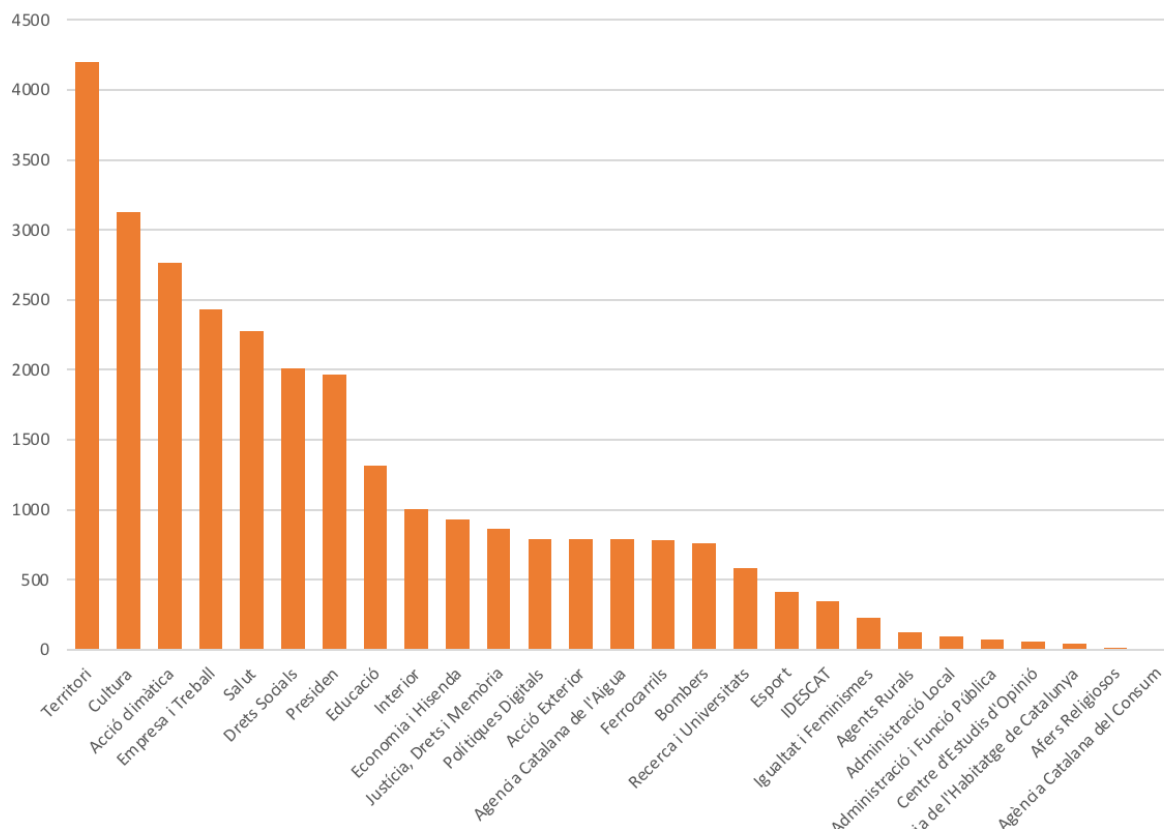


Figura 7. Nombre de notes de premsa (1 de gener de 2016 a 31 de desembre de 2022) Elaboració pròpia en base a [repositori de notes de premsa de la Generalitat](#).

durant el període estudiat. Això pot indicar el grau d'activitat que realitza aquest Departament en comparació amb la resta de conselleries, i per tant, constituiria un índex de debilitat.

Per aprofundir en l'anàlisi del discurs, s'han seleccionat un total de 129 notes de premsa, que inclouen les declaracions textuais dels diversos consellers i conselleres del Departament. A partir d'aquí es classifiquen els mots i conceptes més repetits en les intervencions de cada conseller. La Figura 8 classifica les paraules més freqüents de les notes de premsa segons el període. Cal destacar que conceptes com "Catalunya", "Acció Exterior", "conseller" o "Departament" s'han descartat de l'anàlisi, ja que són mots molt recurrents, generals i que no contribueixen a caracteritzar el contingut del discurs. D'altra banda, per estudiar el discurs amb més precisió, es revisen les entrevistes realitzades als alts càrrecs del Departament en diversos períodes.

Figura 8. Conceptes més recurrents del discurs dels conseller/consellera segons el període. Elaboració pròpia.

Període				
Gener 2016 - Octubre 2017	Maig 2018 - Novembre 2018	Novembre 2018 - Març 2020	Març 2020 - Maig 2021	Maig 2021 - Octubre 2022
Referèndum Procés constituent Valors republicans Diàleg	Agenda 2030 Normalitat Reobertura Delegacions 155 (Article) Llibertat	Drets fonamentals Presos polítics Govern espanyol	Crisi COVID Mediterrània Regional Local	Nacions Multilateralisme Taules rodones Visita Quebec

Durant el període del 2016 al 2022, la Conselleria d'Acció Exterior de la Generalitat de Catalunya va abordar diverses qüestions. En el seu discurs es constata la defensa dels valors republicans, de la llibertat i dels drets fonamentals de les persones empresonades arran del procés d'independència, especialment en l'etapa prèvia i immediatament posterior al referèndum. El Departament també va promoure el diàleg (tant a nivell intern com a l'exterior) com a via per a la resolució del conflicte del procés constituent a Catalunya i la negociació amb l'Estat espanyol. Més endavant, el Departament va buscar normalitzar les relacions institucionals i internacionals, impulsant la reobertura de delegacions i fomentant la cooperació multilateral. També va abordar la crisi de la COVID-19, destacant la importància de la col·laboració regional i local. A més, va buscar establir vincles amb altres nacions i va promoure taules rodones i visites per compartir experiències, com la visita a Quebec.

És palpable un canvi d'estratègia quant al discurs a partir del 2020. Si fins aquell moment els conceptes més recurrents feien referència al conflicte polític entre Catalunya i l'Estat espanyol i el referèndum, els dos darrers consellers estudiats centren els seus discursos en destacar la col·laboració i cooperació internacional en uns àmbits geopolítics més acotats (multilateralisme, local, Quebec, regional i Mediterrània) que en internacionalitzar la causa independentista.

Com s’observa en la Figura 9, les paraules més emprades (obviant aquells mots que no aporten són útils per caracteritzar el discurs) són “Tribunal Constitucional”, “competència”, “155 (Article)”, “lleialtat” i “Constitució”. A través de l’ús d’aquests mots, el govern espanyol destaca la importància de respectar la Constitució i subratlla la seva autoritat exclusiva en els assumptes de relacions internacionals. També fa referència a l’Article 155 CE com a mecanisme per intervenir en cas d’incompliment de la llei. En aquest sentit, el discurs del govern espanyol posa èmfasi en la necessitat de lleialtat a la Constitució i en la seva autoritat sobre les qüestions relacionades amb l’acció exterior de Catalunya. Això porta a concloure, doncs, que el discurs extern de l’acció exterior catalana representa una amenaça per la continuïtat de la mateixa, i també de la feblesa i limitacions jurídiques del Departament d’Acció Exterior enfront del govern central.

5. Proposta estratègica

Els resultats de l’anàlisi DAFO ajuden a identificar les diverses variables estudiades segons si es tracten de debilitats, fortaleces, oportunitats o amenaces (Figura 10). A partir dels resultats, aquest capítol aborda les propostes estratègiques que podria adoptar el Departament durant els propers anys. Concretament, es desenvolupen tres propostes concretes: planificació de les activitats a realitzar, previsió del mètode d’avaluació, i integració de les dimensions de la missió. En cada apartat es raona detalladament a quin resultat de l’anàlisi DAFO es fa referència en el desenvolupament de les propostes.

Figura 10. Resultats matriu DAFO. Elaboració pròpia.

Aspectes interns (Organització)	Aspectes externs (Entorn)
Fortaleces	Oportunitats
Capacitat financera de l’organització Disseny estratègic Competències formals en àrees clau	
Debilitats	Amenaces
Habilitats del personal directiu i alts càrrecs Discurs (intern)	Discurs (extern)

Abans d’aprofundir en les propostes estratègiques, convé advertir quina ha estat la descoberta més significativa d’aquest informe de consultoria (més enllà dels resultats dels indicadors i de la matriu DAFO), ja que les propostes estratègiques es construeixen, en bona part, seguint aquesta troballa.

Com s’havia previst en l’apartat metodològic de l’informe, les entrevistes als exconsellers del Departament han servit per estudiar la dimensió política de l’acció exterior de la Generalitat. Crida l’atenció observar que, durant els primers anys de l’existència del Departament, els líders polítics del govern català justificaven la creació del mateix Departament argumentant que havia de servir per “explicar a nivell internacional en què consistia el referèndum d’independència” (Romeva, comunicació personal, 2 de juny de 2023) i “internacionalitzar la causa de

l'autodeterminació de Catalunya" (Bosch, comunicació personal, 17 de maig de 2023). No només les entrevistes realitzades recolzen l'argument que l'objectiu principal del Departament era traslladar el conflicte català a instàncies internacionals. L'anàlisi del discurs mitjançant notes de premsa ho corrobora. D'altra banda, val la pena recordar que la missió jurídica del Departament no coincideix amb aquest discurs, o si més no, no ho fa d'una manera explícita. L'Article 1 de la Llei 16/2014, del 4 de desembre, que és el marc normatiu sobre el qual es desplega el Departament, no preveu en cap punt que l'objecte de la mateixa llei sigui internacionalitzar el dret d'autodeterminació de Catalunya, si bé parla de "projectar a l'exterior els interessos de Catalunya" (Llei 16/2014). De fet, el text de la llei no conté ni la paraula "referèndum", ni "independència", ni "autodeterminació". En les properes seccions d'aquest capítol, es desgranen les diverses propostes que es fan tenint en compte aquesta informació i s'aprofundeix en la dualitat de la missió del Departament

5.1 Integració de les dimensions de la missió

Aquesta proposta respon a l'anàlisi del discurs intern realitzat al llarg del treball i a la capacitat formal del Departament en àrees clau. Tal i com s'ha comentat anteriorment, existeix una dualitat del discurs en la seva dimensió jurídica i política. S'observa que hi ha una manca de concreció en la configuració de la missió del Departament. Inevitablement, això comporta una debilitat d'especificitat entre la planificació de les activitats i els recursos assignats a aquesta. En aquest sentit, la planificació de les activitats a realitzar pretén assolir una missió o una altra. Si la missió és el que reflecteixen les entrevistes i l'anàlisi del discurs, no s'han acabat de concretar les activitats ni s'han explicat els mètodes d'avaluació. El que cal preguntar-se, doncs, és si els objectius dels plans estratègics estan orientats a complir el que indica la norma o el que indica el discurs polític.

Ens trobem davant d'un departament en el qual els decisors polítics en defineixen la missió en base al seu discurs, però la norma jurídica que regeix el mateix departament no preveu la materialització d'aquesta missió. Tenint en compte això, cal establir un seguit de propostes que permetin integrar ambdós dimensions. Integrar el discurs jurídic i polític en un govern subcentral amb competències acotades requereix un enfocament pragmàtic i una comprensió clara del marc jurídic. A través de la flexibilitat en la interpretació de les normatives existents, es pot treballar per materialitzar el discurs polític en la mesura de les competències assignades. No obstant això, cal tenir en compte que el que pretenien els decisors polítics catalans (defensa de l'autodeterminació) contradia directament els preceptes constitucionals (Art. 2 CE i Art. 149 CE), i que conciliar ambdues postures resulta extremadament complex.

És en aquest punt on l'estudi del nivell formatiu dels gestors públics en relacions internacionals pot facilitar aquest procés d'integració. La professionalització dels alts càrrecs de l'acció exterior pot proporcionar una base sòlida de coneixement tècnic i habilitats d'anàlisi jurídic. Aquesta professionalització permet una millor integració entre el discurs jurídic i polític, assegurant una implementació més eficaç de les prioritats i objectius polítics en l'àmbit de l'acció exterior catalana. Val a dir, que ja s'han començat a prendre mesures en aquesta direcció. El mes de maig de 2023, la consellera Meritxell Serret va anunciar la creació d'un cos

especialitzat en acció exterior al Departament (Departament d'Acció Exterior i Unió Europea, 5 de maig de 2023). Tot i que aquesta mesura no condicionarà el nomenament dels alts càrrecs, és un primer pas per professionalitzar l'acció exterior catalana.

5.2 Planificació de les activitats a realitzar

En les seccions que analitzen els plans estratègics tant del Departament com del DIPLOCAT, s'observa que alguns de les actuacions previstes no tenen una relació clara amb l'acció exterior o les relacions internacionals. Això, sumat al fet que el discurs polític entorn a la missió del Departament és molt clar (internacionalitzar el dret a l'autodeterminació de Catalunya), deixa dubtes sobre la possibilitat de complir la missió amb les actuacions previstes.

La Figura 11 distribueix en una taula els objectius estratègics i operatius que proposa aquest informe en matèria d'acció exterior. En la següent secció, s'estableixen uns indicadors que encaminen els objectius operatius cap a aquest camí.

Figura 11. Objectius estratègics i operatius del pla departamental del Departament d'Acció exterior i Unió Europea. Elaboració pròpia.

Classificació	Descripció
Pla departamental	Internacionalitzar el dret d'autodeterminació de Catalunya
OE 1	Promoció de la diplomàcia bilateral per la defensa del dret d'autodeterminació de Catalunya
OO 1.1	Explicar la realitat catalana a decisors polítics, creadors d'opinió i mitjans de comunicació d'arreu del món
OO 1.2	Ampliar el nombre de missions diplomàtiques catalanes per millorar la presència i influència internacional
OO 1.3	Prioritzar la creació de missions diplomàtiques en països clau que mostrin interès per la qüestió catalana
OE 2	Defensa del dret d'autodeterminació en organismes internacionals
OO 2.1	Posicionar-se en el procés legislatiu de la Unió Europea davant les iniciatives normatives que afecten competències o interessos de la Generalitat de Catalunya i transposem la legislació europea
OO 2.2	Adherir-se i col·laborar amb organitzacions que defensen el dret a l'autodeterminació
OE 3	Presència en l'opinió pública internacional
OO 3.1	Fomentar la visibilitat i els interessos de Catalunya en els organismes i fòrums internacionals i promoure el multilateralisme
OE 4	Realització d'estudis i anàlisis relacionats amb el dret d'autodeterminació de Catalunya
OO 4.1	Publicació d'informes i llibres blancs que expliquin la situació actual i els possibles beneficis internacionals d'una Catalunya independent

Quant a relacions exteriors, la Figura 11 proporciona una base sòlida sobre la qual es poden realitzar actuacions coherents amb la missió política per la qual va ser concebut el Departament d'Acció Exterior l'any 2016. Tot i que la capacitat financera del Departament ha estat qualificada com una fortalesa del mateix, amb les noves actuacions previstes en aquesta planificació, seria necessari augmentar la dotació de recursos econòmics per dur-les a terme.

Finalment, val a dir que aquestes línies d'acció no preveuen les possibles limitacions competencials, i per tant seria necessari adaptar-les al marc jurídic.

És convenient fer un darrer apunt, referent a la capacitat financera del Departament. L'anàlisi dels indicadors ha portat a concloure que la dotació pressupostària del Departament n'és una fortalesa. No obstant això, si es produeix un canvi de direcció en la línia estratègica i s'opta per seguir els objectius proposats a la Figura 11, seria convenient valorar la necessitat de finançament per assolir les actuacions proposades.

5.3 Previsió del mètode d'avaluació

Com s'ha mencionat en l'apartat anterior, en aquesta secció es proporcionen indicadors per fer el seguiment i avaluar els objectius establerts en la Figura 11. Aquesta secció pren de referència els resultats obtinguts en l'anàlisi dels objectius estratègics del Departament i del DIPLOCAT. El problema principal que mostren els resultats de l'anàlisi, és una manca de criteris per valorar el grau de compliment d'una actuació. En el cas dels indicadors del Departament, es valoren les actuacions a través d'un sistema de semàfors (verd, groc o vermell). No obstant això, no es proporciona informació bàsica sobre els criteris emprats per classificar els resultats de les actuacions segons els colors del semàfor.

Si s'estableix com a punt de partida que la missió és la que pren el polític de torn, cal preguntar-nos si hi ha algun tipus de planificació estratègica per aconseguir-la. Hi ha un full de ruta per aconseguir arribar a aquesta missió? S'han materialitzat les accions previstes? S'ha recollit informació sobre aquestes activitats? Tot indica que no s'ha concretat el full de ruta que permet assolir la missió adoptada pels decisors polítics. Per tant, no hi ha uns criteris en base als quals es considerarà assolida, poc molt, o mig, el grau d'èxit o fracàs en avançar cap aquesta missió. Hi ha una inconsistència entre la formulació d'una missió i el planejament estratègic de les activitats a desenvolupar. D'aquí es deriva que no es pugui assolir el grau de compliment d'aquesta missió.

Aquesta darrera secció pretén establir unes eines d'avaluació dels objectius de la Figura 11 i definir els criteris pel quals no només es farà un seguiment del desenvolupament de la planificació, sinó també preveure en base a quins criteris es pot valorar que el Departament s'ha acostat molt o poc a l'assoliment de la missió. A continuació es mostren uns possibles indicadors per avaluar cadascun dels objectius operatius de la proposta de planificació estratègica. Com s'observa, els indicadors es basen en criteris quantitius específics (i de mínims) i senzills de mesurar. Per adaptar els indicadors a una dimensió temporal apropiada, es determina que les actuacions de la proposta s'han de desplegar durant la legislatura 2021-2024.

Figura 12. Mètodes d'avaluació del pla departamental. Elaboració pròpia.

Objectius del pla Departamental	Indicadors d'avaluació
OO 1.1	<i>Indicador 1:</i> 4 intervencions anuals del conseller d'exteriors en mitjans de comunicació internacionals

	<i>Indicador 2:</i> 5 reunions oficials anuals del conseller o delegats del govern a l'exterior amb els seus homòlegs internacionals
OO 1.2	<i>Indicador 1:</i> Obertura de 5 delegacions
OO 1.3	<i>Indicador 1:</i> Previ a l'obertura de delegacions, elaborar 5 memòries detallant la importància estratègica del país candidat <i>Indicador 2:</i> 1 balanç anual de l'activitat realitzada per les delegacions, especificant aquelles relacionades amb la qüestió d'autodeterminació
OO 2.1	<i>Indicador 1:</i> 70% d'iniciatives normatives de la Unió Europea relacionades amb competències o interessos de la Generalitat de Catalunya en les quals ha participat activament
OO 2.2	<i>Indicador 1:</i> Adhesió i/o col·laboració amb Minority Rights Group, International Organization for Self-Determination and Equality i la Xarxa Mundial pels Drets Col·lectius dels Pobles
OO 3.1	<i>Indicador 1:</i> Tenir 1 representant del govern de la Generalitat en organismes de les Nacions Unides <i>Indicador 2:</i> 4 intervencions anuals del conseller en fòrums internacionals
OO 4.1	<i>Indicador 1:</i> 1 memòria explicativa anual de les accions del govern sobre el dret a l'autodeterminació

La Figura 12 corregeix dos errors fonamentals comesos al Pla Estratègic 2015-2018. D'una banda, els indicadors proporcionats aquí permeten fer un seguiment del desplegament de la missió proposada pels decisors polítics. L'indicador OO 4.1, per exemple, té la finalitat d'avaluar el procés i les actuacions concretes dutes a terme. En aquest sentit, és un mecanisme d'avaluació intern que permet aprofundir en els indicadors i la implementació dels objectius de manera detallada. D'altra banda, la precisió dels indicadors corregeix ambigüitats que es produeixen en el Pla Estratègic, establint un paràmetre concret de satisfacció de l'objectiu. D'aquesta manera, se simplifiquen els criteris per determinar si un objectiu s'ha assolit o no, ja que la resposta de l'avaluació per cada indicador serà “complet” o “no complet”.

6. Conclusions

A partir de l'anàlisi realitzada i de les propostes estratègiques que se'n deriven, així com el marc conceptual abordat en el primer capítol, es poden extreure algunes conclusions. En primer lloc, l'anàlisi DAFO ha ajudat a identificar les diverses variables estudiades segons si es tracten de debilitats, fortaleces, oportunitats o amenaces del Departament d'Acció Exterior de la Generalitat de Catalunya. La principal contribució que ha fet aquest informe de consultoria és l'articulació dels resultats obtinguts en forma de propostes estratègiques específiques. En concret, s'han desenvolupat tres propostes: planificació de les activitats a realitzar, previsió del mètode d'avaluació i integració de les dimensions de la missió.

En relació a la integració de les dimensions de la missió, s'ha observat una dualitat en el discurs intern del Departament, tant en la seva dimensió jurídica com política. Això ha comportat una manca de concreció en la configuració de la missió i poca especificitat en la planificació de les activitats i els mètodes d'avaluació. Per tant, es proposa integrar tant el discurs jurídic com el polític dins del marc normatiu existent per assegurar una implementació més eficaç dels

objectius polítics en l'àmbit de l'acció exterior catalana. Per facilitar aquesta integració, es considera important la professionalització dels gestors públics en l'àmbit de les relacions internacionals. Aquesta professionalització proporcionaria el coneixement tècnic i les habilitats d'anàlisi jurídic necessàries per a una millor integració dels discursos.

Pel que fa a la planificació de les activitats a realitzar, s'ha observat que algunes actuacions previstes en els plans estratègics del Departament no tenen una relació clara amb l'acció exterior i les relacions internacionals. Això genera dubtes sobre la possibilitat de complir la missió del Departament. És necessari establir objectius estratègics i operatius clars i coherents amb la missió política. A més, és interessant considerar l'assignació adequada de recursos econòmics per assolir efectivament aquestes actuacions.

Finalment, en relació a la previsió del mètode d'avaluació, s'ha observat una manca de criteris per valorar el grau de compliment de les actuacions del Departament. És necessari, doncs, establir criteris precisos i objectius específics per avaluar l'èxit o el fracàs en avançar cap a la missió establerta pels decisors polítics. Aquesta avaluació ha de basar-se en un full de ruta concret i en la recopilació d'informació sobre les activitats realitzades, així com en uns indicadors suficientment desgranats i justificats.

L'informe conclou que, per aconseguir els objectius estratègics del Departament d'Acció Exterior, és necessari abordar les debilitats identificades i aprofitar les oportunitats. El paradigma polític actual a Catalunya i a Espanya constitueix una barrera competencial que limita la capacitat del govern autonòmic per articular la seva pròpia acció exterior. Encara més complex resulta aquest trencaclosques si es vehicula l'acció exterior autonòmica a través de la diplomàcia o les relacions exteriors. El present informe ha demostrat, mitjançant l'estudi de cas, la col·lisió entre descentralització governamental i el ventall competencial exclusiu de l'Estat que es pot produir en certs àmbits.

Per acabar, si es pretén respectar el marc constitucional estatal i les delegacions de competències que se'n deriven, el repte principal dels gestors públics de l'acció exterior catalana ha de ser la integració de voluntats polítiques i missions jurídiques oposades. En aquest sentit, la millora en els aspectes clau mencionats anteriorment podria conduir a un Departament d'Acció Exterior més fort i eficient, capaç de defensar els interessos de Catalunya en l'àmbit internacional.

7. Bibliografia

Arenas, G. (2019). *Paradiplomacia: Definiciones y trayectorias*. *Papel Político*, 23(2), 1–19. <https://doi.org/10.11144/javeriana.papo23-2.pddt>

Aldecoa, F., Keating, M. (2005). *Paradiplomacy in action: The foreign relations of subnational governments*. Frank Cass.

Baldwin, D. A. (2000). *Success and failure in foreign policy*. *Annual Review of Political Science*, 3(1), 167–182. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.3.1.167>

Ballart, X. (1992). *¿Como evaluar programas y servicios públicos? Aproximación Sistemática y estudios de caso*. Ministerio para las Administraciones Públicas.

Baños, J. (2008). *La pressupostació top-down i els escenaris pressupostaris pluriennals*. Direcció General d'Anàlisi i Política Econòmica.

Bonet-Martí, J., & Ubasart-González, G. (2021). *Conflicto territorial y cambios en la cultura política: Cataluña-España*. <https://doi.org/10.31235/osf.io/pu6wd>

Bové, J. (2014). *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Ser. Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors.). Fundació Universitaria Eserp.

Cárdava, A.-D.A. (2009) *Asambleas autonómicas y acción exterior*. Valencia: Cortes Valencianas.

Chadwick, A. (2000). *Studying political ideas: A public political discourse approach*. *Political Studies*, 48(2), 283–301. <https://doi.org/10.1111/1467-9248.00260>

DIPLOCAT. (2021). *Balanç d'actuació: Diàleg internacional*. https://diplocat.cat/media/upload/arxiu/publicacions/Memories/2021/BalancActuacioDiplocat2021_Annex_AprovatPle.pdf

DIPLOCAT. (2018). *Pla estratègic del Consell de Diplomàcia Pública de Catalunya 2019-2022*. https://diplocat.cat/media/upload/arxiu/publicacions/pla-estrategic-Diplocat_2019-2022-ca.pdf

DOGC. núm. 6279 de 2012 [Generalitat de Catalunya] . Decret 149/2012, de modificació dels Estatuts i de la denominació del Patronat Catalunya Món, que esdevé Patronat Catalunya Món - Consell de Diplomàcia Pública de Catalunya (PCM - DIPLOCAT). <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2012/11/20/149/cer>

DOGC núm. 7391 de 2017. [Generalitat de Catalunya]. Decret 61/2017, de les unitats de representació institucional del Govern a l'exterior.

DOGC núm. 8671 de 2022. [Generalitat de Catalunya]. Decret 99/2022, de reestructuració del Departament d'Acció Exterior i Govern Obert.

Elmore, R. (1978), organizational models of social program implementation, *Public Policy*, 26, pp. 185-228.

Gallego, R (dir.) (2016) *Descentralización y desigualdad en el estado autonómico*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Gallego, R., Subirats, J. (2011). Regional Welfare Regimes and Multi-Level Governance. In *The Spanish Welfare State in European Context* (1st ed., pp. 97–117). Chapter 6, Routledge.

Generalitat de Catalunya. (2019). *Balanç del Pla estratègic d'acció exterior i de relacions amb la Unió Europea 2015-2018*. Secretaria d'Afer Exteriors i de la Unió Europea. <https://exteriors.gencat.cat/web/.content/saeue/pla-accio-exterior/2015-2018/balanc-paeue-15-18.pdf>

Generalitat de Catalunya. (2014). *Pla estratègic d'acció exterior i de relacions amb la Unió Europea 2015-2018*. Secretaria d'Afer Exteriors i de la Unió Europea. <https://exteriors.gencat.cat/web/.content/saeue/pla-accio-exterior/2015-2018/paeue-15-18-ca.pdf>

Hall, P. A. (1993). Policy paradigms, social learning, and the state: The case of economic policymaking in Britain. *Comparative Politics*, 25(3), 275. <https://doi.org/10.2307/422246>

Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>

Herrero, C., Carrasco, R. (2010). *El presupuesto de las Comunidades Autónomas en un contexto de descentralización administrativa*. *Revista Española de Control Externo*, pp. 119-150.

Hegemann, H., Heller, R., & Kahl, M. (Eds.). (2013). *Studying "Effectiveness" in International Relations: A guide for students and scholars* (1st ed.). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzqxz>

Johnson, S. (2017, Novembe 21). *Description of the key dimension of an organizational strategy*. Small Business - Chron.com. <https://smallbusiness.chron.com/description-key-dimension-organizational-strategy-32360.html>

Kratochwil, F. (1981). Alternative criteria for evaluating foreign policy. *International Interactions*, 8(1-2), 105–122. <https://doi.org/10.1080/03050628108434571>

Kryzyna, N., Kovalenko, O. (2020). Application of SWOT-analysis for evaluating the public administration of the healthcare system in Ukraine. *Reality of Politics*, 13(2), 11-28.
doi:10.15804/rop2020201

López-Casasnovas, G. (2006). *Les polítiques del benestar i la seva sostenibilitat*. Universitat Pompeu Fabra.

Maluquer, S., Tarrach, A. (2006). Gestión estratégica del presupuesto y orientación a resultados: La reforma presupuestaria de la Generalitat de Catalunya. *Presupuesto y Gasto Público* 43/2006, 9-37

Martín, G.(2021). (Memoria). Tribunal Constitucional y tensiones territoriales: la doctrina constitucional durante el año 2020. *Tribunal Constitucional*,
https://presidencia.gencat.cat/web/.content/ambits_actuacio/desenvolupament_autogovern/iea/publicacions/REAF-JSG/REAF_articles/REAF-33-juny-2021/ATC-2020-Martin_OL-es.pdf

Medianero, D. (2014). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. Ministerio de Economía y Finanzas, 42-58.
<http://www.juancoronel.com/wp-content/uploads/2015/07/Metodologia-de-planeamiento-estrategico-en-el-sector-publico-Daniel-Medianero-Burga.pdf>

Nye, J. (2003). Poder y estrategia de Estados Unidos después de Irak. *Foreign Affairs en Español*, 3(3), 2–12.

Oddone, N. (2023). Paradiplomacy. *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.797>

Ortega, M. (2015). Las Leyes de Acción Exterior del Estado y de Tratados. *Nueva época*, 18(1), 299-316. <https://revistas.ucm.es/index.php/FORO/article/download/49729/46228>

Pla estratègic d'acció exterior i relacions amb la Unió Europea (2019). Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència, Generalitat de Catalunya.

Pfaltzgraff, R. I McClelland, . Charles A. (2022, November 9). *international relations*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/international-relations>

Ponce (2007). Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Real Instituto Elcano (2017). (publicació). *El conflicto catalán*. Madrid, España.

Sánchez, G. (1999). Tendencias globales: de la descentralización a la regionalización. *Nueva Sociedad*, 166, 96-110.

Shaw, M. (2022, October 20). *international law*. *Encyclopedia Britannica*.

<https://www.britannica.com/topic/international-law>

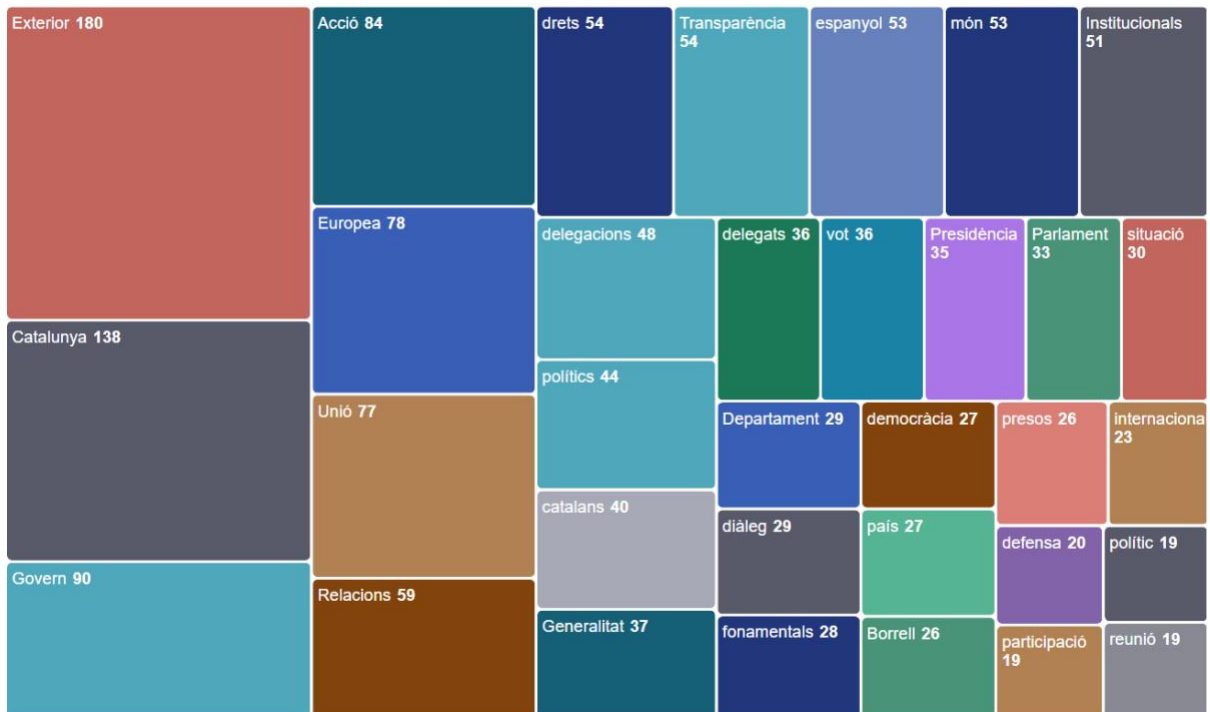
Shaw, S. E., & Bailey, J. (2009). Discourse analysis: what is it and why is it relevant to family practice?. *Family practice*, 26(5), 413–419. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmp038>

Shearer, J. C., Abelson, J., Kouyaté, B., Lavis, J. N.; Walt, G. (2016). Why do policies change? institutions, interests, ideas and networks in three cases of policy reform. *Health Policy and Planning*, 31(9), 1200–1211. <https://doi.org/10.1093/heapol/czw052>

Tezera, D. (2019). Factors for the Successful Implementation of Policies. *Merit Research Journal of Education and Review*, 7(8) pp. 92-95.

Zamorano, M. M. (2016). Imagined community and governance of Catalonian Cultural Action Abroad: Midway between corporatism and Social Participation. Annual Review. *Debats. Revista De Cultura, Poder i Societat*, 1, 45–58. <https://doi.org/10.28939/iam.debats-en.2016-4>

Alfred Bosch (42 notes de premsa)



8.2 Entrevistes

8.2.3 Entrevista a Raül Romeva

1. Quins eren els objectius del Departament durant la legislatura en la qual va ser Conseller/a?

Jo vaig ser Conseller entre 2016 i 2017. En aquell moment l'objectiu era doble: d'una banda, crear un Departament d'Acció Exterior que fins aquell moment no existia (era una Secretaria que depenia de Presidència) i d'altra banda, preparar el referèndum, tant des de la vessant interna com explicant a nivell internacional en què consistia i per què estàvem fent això.

2. En quina mesura es van fixar exclusivament des de la Conselleria o venien en part suggerits des d'altres àmbits, com Presidència o el Consell de Govern? En pot concretar algun exemple?

En un govern, les decisions es prenen de manera col·legiada, a partir d'aquí cada actor executa la part de la decisió col·lectiva que 'ha pres.

3. Com valora la rellevància d'aquesta Conselleria en el si del Govern i en relació amb la resta de Conselleries?

És una Conselleria bàsica, fonamental. Un Estat sempre disposa d'un departament o ministeri d'exterior. En un món globalitzat necessites que algú coordina i tingui una estratègia d'internacionalització del país en tots els àmbits (social, acadèmic, cultural, esportiu...) i aquest departament et permet mantenir aquests vincles i ajudar la resta de departaments perquè puguin fer aquesta acció exterior. Al mateix temps és un vincle amb la comunitat catalana a l'exterior.

4. Quina era l'activitat principal del Departament durant la legislatura en la qual va ser Conseller?

Tres àrees: acció exterior, relacions institucionals i transparència. Des del punt de vista de l'acció exterior, és evident que la feina principal era coordinar l'agenda internacional del govern, al mateix temps explicar a nivell internacional el que estava passant a Catalunya, i finalment, quant a transparència i relacions institucionals, hi havia una competència en l'àmbit de memòria, on vam fer una feina ingent del programa d'identificació genètica que ens va permetre desenterrar moltes restes de la Guerra Civil i retornar-les a les seves famílies.

5. Quins criteris es van tenir en consideració per seleccionar el personal directiu i alts càrrecs del Departament?

Els mateixos que se segueixen en tota l'Administració. Hi ha uns criteris clars a l'hora de contractar el personal temporal. A partir del nivell de direcció general són nomenaments, que es fan servir per posar persones que tinguin una experiència contrastada en cadascuna de les àrees que se'ls va encarregar per desenvolupar el què se'ls demanava.

6. Quins van ser els mètodes d'avaluació del grau d'assoliment dels objectius estratègics del Departament?

Jo soc molt prospectivista i per tant em baso en una estratègia que consisteix en establir objectius i indicadors. En el nostre cas, aquests indicadors passaven per un element clau, que era aconseguir arribar al màxim s'oïdes possibles. Des del punt de vista del relat que s'estava construint l'objectiu era aconseguir tantes interlocucions com fos possible (fossin públiques o no).

7. Es van fer avaluacions sobre les actuacions del Departament? Constantment. Valoràvem si havíem aconseguir allò que buscàvem. En cas de no haver-ho aconseguir per algun motiu detectable, intentar corregir el problema. També és evident que has de saber llegir quins elements depenen de tu i quins no. Per tant, tu pots actuar sobre allò que depèn de tu, i si no és així has de buscar alternatives.

8. El Departament ha encarregat o realitzat enquestes d'opinió a la ciutadania sobre la seva percepció del Departament?

A la meua època ho feia el Govern sobre polítiques concretes, no sobre el Departament.

9. Si hagués de fer una diagnosi de l'acció exterior catalana, quines debilitats i fortaleces creu que té el Departament? (si no concreta, fes referència a ca punts de la matriu DAFO)

El fet de no ser un Estat limita molt la capacitat d'intervenir en espais, on hi ha taules on només els Estats s'hi asseuen. Hi ha espais, doncs, on no estan representats i aquells que haurien de fer-ho per nosaltres actuen d'una manera hostil cap a allò que nosaltres volem representar, que en aquest cas és l'Estat espanyol.

La fortalesa més important és la capacitat que té el país, en la seva diversitat, de projecció internacional des dels punts de vista acadèmic, cultural o empresarial, entre d'altres. Catalunya té una projecció al marge de l'activitat governamental enorme, i el govern ha de posar les eines perquè aquesta projecció es pugui incrementar. Quan la matèria prima és bona, és molt més fàcil explicar-la a tothom.

8.2.2 Entrevista a Alfred Bosch

1. Quins eren els objectius del Departament durant la legislatura en la qual va ser Conseller/a?

Internacionalitzar la causa d'autodeterminació de Catalunya. És el motiu principal de la creació del Departament. Fins aleshores havia estat una Secretaria, una unitat dependent de Presidència. Amb el procés d'independència, aquest paradigma canvia, amb el propòsit d'internacionalitzar el conflicte de Catalunya.

2. En quina mesura es van fixar exclusivament des de la Conselleria o venien en part suggerits des d'altres àmbits, com Presidència o el Consell de Govern? En pot concretar algun exemple?

En base a l'Acord de Govern de les forces que el composaven. Una de les prioritats era la intenció d'internacionalitzar el dret dels catalans a l'autodeterminació. Aquesta marcava l'acció exterior del govern de Catalunya. També teníem l'Agenda 2030, els processos de participació o la cooperació al desenvolupament internacional. Aquestes funcions havien estat en un o altre departament anteriorment, i no havia calgut concentrar-les en una sola conselleria. Amb l'inici del Procés, qui projecta a l'exterior tot això és el Departament d'Exterior.

3. Com valora la rellevància d'aquesta Conselleria en el si del Govern i en relació amb la resta de Conselleries?

És una conselleria d'alt contingut polític. Es crea en un moment d'altíssima densitat i expectació política. El què s'està tirant endavant és un procés molt ambiciós, i en aquest sentit és una conselleria que té una funció molt central i que no depèn tant dels pressupostos, sinó d'explicar al món que els catalans volen votar sobre la independència. No és un departament administratiu clàssic, no li cal una norma-estructura permanent. De fet, és el departament amb el pressupost més baix i el personal adscrit més reduït. Malgrat això, la conselleria té molta visibilitat, perquè si hi ha alguna cosa que representa l'èxit d'un país és la projecció nacional. Va ser aquesta ambivalència amb un cos molt petit però que políticament té un cap gros.

4. Quina era l'activitat principal del Departament durant la legislatura en la qual va ser Conseller?

Viatjar. En un any i mig vaig fer més de cinquanta viatges arreu del món. Anava a parlar amb altres polítics, a parlaments, amb partits, a les televisions, i a la premsa internacional, entre d'altres. Tal i com faria un ministre d'afers exteriors. Teixir una xarxa que et permeti tenir amics arreu del món.

Un dels objectius era que et reconeguessin com a país. Sobretot vaig viatjar a Europa. Però també a Amèrica del Nord, a Amèrica del Sud, al continent africà i a l'Àsia. Va arribar un moment que ens vam haver de desdoblar per tal de poder arribar a més llocs. Concretament, la feina va esdevenir molt intensa a partir de la sentència dels presos polítics.

5. Quins criteris es van tenir en consideració per seleccionar el personal directiu i alts càrrecs del Departament?

Fins la creació formal de Departament (2016), el govern de torn feia nomenaments molt partidistes. Quan vaig arribar em vaig trobar un sistema de selecció molt més professional, amb comitès d'experts (el conseller no era membre d'aquest comitè de selecció). Hi havia persones especialistes en relacions internacionals i alts tècnics del Departament. Feien una avaluació i escollien el candidat més ben valorat. Així ho vam fer durant la meua legislatura. Això s'havia de sotmetre a la Presidència i s'havia de traslladar al consell executiu.

Ens vam trobar amb què l'Art. 155 havia dissolt el Departament i per tant això va deixar de ser així. Tots els delegats excepte els de Brussel·les van ser rellevats. No obstant això, poc a poc vam anar recuperant les delegacions, i també vam expandir la xarxa exterior del govern.

6. Quins van ser els mètodes d'avaluació del grau d'assoliment dels objectius estratègics del Departament?

Uns comitès interdepartamentals en feien el seguiment. És la formalització del seguiment a fer. Ara bé, l'avaluació real és ben visible, la recuperació de la xarxa d'acció exterior.

El ministre espanyol d'afers exteriors va posar la banya per acabar amb l'acció exterior de Catalunya, i va intentar posar tantes traves legals i administratives com va poder. Vam aguantar, i al final Borrell va tirar la tovallola, i aquesta va ser una victòria important. També la recuperació del pla de cooperació al desenvolupament. Un altre va ser l'organització de les eleccions catalanes. Encara que no es formalitzin les auditories completes, se sap que la feina s'ha fet bé.

7. El Departament ha encarregat o realitzat enquestes d'opinió a la ciutadania sobre la seva percepció del Departament?

Durant el meu mandat no. Però just abans, el CEO va fer una enquesta sobre quin percentatge dels catalans considerava important l'acció exterior. Una proporció bastant alta creia que hi donava un suport ampli i contundent.

8. Si hagués de fer una diagnosi de l'acció exterior catalana, quines debilitats i fortaleces creu que té el Departament? (si no concreta, fes referència a ca punts de la matriu DAFO)

La feblesa principal és que Catalunya no compta amb un estat independent, per tant pateix d'unes limitacions molt grans quant a relacions internacionals. Si no ets un Estat, no entres dins la normalitat de les relacions internacionals. Una altra dificultat, és que a més a més l'Estat espanyol milita activament contra qualsevol iniciativa de Catalunya, al·legant raons d'Estat. Per tant, aquí hi ha dues dificultats relacionades amb la situació política de la nació catalana. Hi ha altres dificultats menors que jo relacionaria amb fases. Hi ha etapes que l'acció exterior s'ha fet seguint uns criteris més tècnics i d'altres més polítics.

Quant a oportunitats, moltes. El camp està tant per fer, que tot és imaginable. Parlem d'una nació com Catalunya que vol establir relacions amb el món sencer. La ciutadania et demana acció exterior, promocionar una marca. En definitiva, les oportunitats i els desafiaments són enormes, començant pel repte de voler constituir una república reconeguda internacionalment.

8.2.3 Entrevista a Bernat Solé

1. Quins eren els objectius del Departament durant la legislatura en la qual va ser Conseller/a?

Els objectius sempre han estat explicar Catalunya al món i en el cas concret del meu mandat va coincidir amb la pandèmia i van ser condicionats per aquest fet. Vam centrar l'acció exterior amb les bones pràctiques que es duïen a terme per incorporar-les als nostres departaments. Setmanalment, a les reunions de l'executiu jo aportava

un informe i cada Departament agafava allò que li interessava. Paral·lelament, la pandèmia no va fer oblidar que en aquells moments vivíem la repressió més crua i calia explicar la situació dels dirigents a la presó o a l'exili.

2. En quina mesura es van fixar exclusivament des de la Conselleria o venien en part suggerits des d'altres àmbits, com Presidència o el Consell de Govern? En pot concretar algun exemple?

Durant l'any i mig de pandèmia vam fer molta pinya amb el govern, eren moments per intentar col·laborar al màxim possible. En aquest sentit es va considerar oportú la feina de recollir les bones pràctiques. Altres accions més concretes van ser les relacions amb el govern d'Andorra i amb la seva ministra d'exteriors. En aquest cas gairebé ens dedicàvem exclusivament el tema de la pandèmia, a nivell de confinament, desplaçaments... Durant aquest any i mig vam treballar altres tipus de projectes: la presidència dels quatre motors per Europa o la bona relació amb l'arc Mediterrani, en un context que demanava que les relacions fossin telemàtiques.

3. Com valora la rellevància d'aquesta Conselleria en el si del Govern i en relació amb la resta de Conselleries?

Un país com Catalunya sempre ha tingut la voluntat de projectar-se a nivell internacional. Disposar d'una xarxa de delegacions és fonamental. Amb les limitacions constitucionals, es redueixen les possibilitats del Departament, i en el cas de les relacions internacionals hi ha iniciatives que no es poden dur a terme per la pressió diplomàtica que exerceix l'Estat espanyol per limitar aquestes relacions.

4. Quina era l'activitat principal del Departament durant la legislatura en la qual va ser Conseller?

Quant a acció exterior, principalment ens vam abocar en la pandèmia. Però també ens vam centrar en les eleccions que es van celebrar l'any 2021.

5. Quins criteris es van tenir en consideració per seleccionar el personal directiu i alts càrrecs del Departament?

Els criteris estan en funció del lloc que es volia cobrir en cada moment. Tots els processos de contractació es feien amb la màxima transparència mitjançant processos selectius. S'establien una sèrie d'objectius que es volien assolir, les bases s'aproven en el si del Govern i s'iniciava el procés de selecció. El que es demana és la capacitat de treball en equip, la capacitat de gestió i la capacitat d'adaptar-se en cada moment. Personalment, penso que la part política és tan important com la tècnica. Un govern tecnòcrata no és necessàriament la millor opció. En el cas de les relacions internacionals, a mi se'm va seleccionar per intentar arreglar el Departament en un moment crític, en el qual les relacions humanes estaven trencades i era més important reconstruir aquestes relacions que potenciar les habilitats tècniques.

6. Quins van ser els mètodes d'avaluació del grau d'assoliment dels objectius estratègics del Departament?

Cada Direcció General feia una valoració dels objectius fixats. La pandèmia va modificar això. Indicadors importants (retorn acció exterior per cada euro invertit). Retorn a mig i llarg termini. Un país que té la voluntat de projectar-se internacionalment necessita aquesta acció exterior. El govern executa el que el Parlament li encarrega, per tant, quin millor control que sotmetre's a les comissions informatives. Cada Departament ha d'avaluar si l'acció exterior li ha servit per assolir els seus objectius estratègics. Nosaltres ens posàvem a disposició dels Departaments de la Generalitat. Cal diferenciar entre el nivell transversal i el nivell departamental. A nivell transversal, el Departament d'Acció Exterior es fixava els seus propis objectius estratègics en matèria de relacions exteriors, però també s'implicava amb es objectius d'altres Departaments que podien comportar l'ús de l'acció exterior.

7. Es van fer avaluacions sobre les actuacions del Departament?

Cada Direcció General feia avaluacions exposant-ne el contingut al Parlament. D'altra banda, les reunions de l'equip de direcció servien per això. No obstant això, en un context de pandèmia vam haver de destinar l'equip humà a treballar per la pandèmia més que per avaluar les nostres actuacions.

8. El Departament ha encarregat o realitzat enquestes d'opinió a la ciutadania sobre la seva percepció del Departament?

Recordo haver analitzat enquestes, i cada vegada que es preguntava a la ciutadania sobre la necessitat de l'acció exterior, la puntuació era alta. Aquest era un dels arguments per rebatre les veus que afirmaven que l'acció exterior de la Generalitat era supèrflua.

9. Si hagués de fer una diagnosi de l'acció exterior catalana, quines debilitats i fortaleces creu que té el Departament? (si no concreta, fes referència a ca punts de la matriu DAFO)

Com a fortaleces, la xarxa internacional que té Catalunya, no només amb les delegacions, sinó també amb els organismes catalans arreu del món: ACCIÓ, Ramon Llull...

Com a debilitats, la limitació constitucional de l'acció exterior i la insuficient col·laboració entre els organismes de la Generalitat que fan acció exterior arreu del món. Hi ha altres parts del planeta on els Departaments i organismes de la Generalitat no era prou coordinada. Se'ns ha de veure com un actor necessari i imprescindible. Quan expliquem a Europa els anhels que tenim com a país, ho hem de fer amb fets, que passen per mostrar-nos com un agent econòmicament patent i a tenir en compte a l'hora de prendre decisions.

9. Si hagués de fer una diagnosi de l'acció exterior catalana, quines debilitats i fortaleces creu que té el Departament? (si no concreta, fes referència a ca punts de la matriu DAFO) El fet de no ser un Estat limita molt la capacitat d'intervenir en espais, on hi ha taules on només els Estats s'hi asseuen. Hi ha espais, doncs, on no estan representats i aquells que haurien de fer-ho per nosaltres actuen d'una

manera hostil cap a allò que nosaltres volem representar, que en aquest cas és l'Estat espanyol.

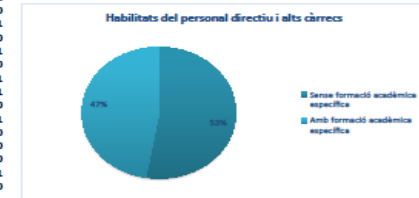
La fortalesa més important és la capacitat que té el país, en la seva diversitat, de projecció internacional des dels punts de vista acadèmic, cultural o empresarial, entre d'altres. Catalunya té una projecció al marge de l'activitat governamental enorme, i el govern ha de posar les eines perquè aquesta projecció es pugui incrementar. Quan la matèria prima és bona, és molt més fàcil explicar-la a tothom

8.3 Fitxes dels alts càrrecs

Relació d'alts càrrecs, personal eventual i les seves retribucions

(El personal assimilat a alt càrrec)

Departament	Vinculació	Cognoma i nom	Denominació del lloc	Inici periode	Valoració	ció acadèmic	ió acadèmic	Sumatori (No Info)
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	SERRIET ALEU, MARIA MERITXELL	CONSELLER/A D'ACCIÓ EXTERIOR I GOVERN OBERT	11/10/2022	0	19	17	1
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	COSTAS CASTILLA, BERNAT	SECRETARI/ÀRIA GENERAL D'ACCIÓ EXTERIOR I GOVERN OBERT	11/10/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	ROYO VIDAL, MIQUEL	SECRETARI/ÀRIA D'ACCIÓ EXTERIOR DEL GOVERN	19/10/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	ALCOCEBA CRUIXENT, YOLANDA	DIRECTOR/A GENERAL DE COOPERACIÓ AL DESENVOLUPAMENT	19/10/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	CABALLERIA PERRAMON, RAFAEL	DIRECTOR/A GENERAL DE LA CATALUNYA EXTERIOR	19/10/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	DOTOR CASALS, ANNA	DIRECTOR/A GENERAL DE L'ACCIÓ EXTERIOR	19/10/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	UCEIRA DE PABLO, ALICIA	DIRECTOR/A DE SERVEIS	10/3/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	VIVES FERNANDEZ, GERARD	DIRECTOR/A GENERAL DE LA REPRESENTACIÓ DEL GOV.A L'EXT.I DE LA UE	7/7/2021	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	BELLIZZI CERRI, LUCA	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A ITÀLIA	6/7/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	BENALLAL, BENALLAL, AHMED	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT AL NORD D'ÀFRICA	21/1/2020	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	BOICHAT SANCHO, GABRIEL	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A SUÏSSA	11/6/2020	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	CALDERON RAYA, JAVIER	DELEGAT/DA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A SENEGAL	7/4/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	CASTELLA PUJADO, MONICA	DELEGAT/DA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT AL JAPÓ	6/2/2023	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	CENTELLES SANTANA, IGNASI	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DAVANT DE LA UNIÓ EUROPEA	27/10/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	CLAÏRET TRAIID, FRANCESC	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT AL REGNE UNIT I IRLANDA	14/9/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	DABAN HURTOS, LLEÏR	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A MÈXIC I A L'AMÈRICA CENTRAL	21/1/2020	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	FANECA MACIAS, LAUREÀ	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A L'ÀFRICA MERIDIONAL	15/9/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	HAUJCK, ERIC	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT AL SUD-EST D'EUROPA	5/12/2018	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	KAPRETZ, MARIE KATINKA	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A ALEMANYA	4/8/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	MELICH BONET, PAULA	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT AL BRASIL	30/3/2023	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	RIBA CUNILL, MONTSERRAT	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT ALS P.NÒRDICS I ALS P.BÀLTICS	7/4/2022	No info			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	RUIG MENDEZ, LAURA	DELEGAT/ADA ADJUNT/A A LA DELEGACIÓ DEL GOVERN DAVANT LA UNIÓ EUROPEA	12/12/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	SALA QUERALT, ISIDRE	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT ALS EUA I AL CANADÀ	6/9/2019	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	SCHREIBER, KRYSZYNA	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A EUROPA CENTRAL	3/5/2019	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	SERRA DA COSTA REIS, RUI ALVARO	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A PORTUGAL	3/5/2019	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	VIVES PORTELL, JOSE	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT AL CON SUD	1/9/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Altres directius	YOON KANG, JAE YEOK	DELEGAT/ADA DEL GOVERN DE LA GENERALITAT A COREA DEL SUD	29/9/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Eventuals	ANDRES LUARNA, IJU	OFICINA DE COMUNICACIÓ	19/10/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Eventuals	CAMPS VILA, DAVID	ASSESSOR/A ESPECIAL EN MATÈRIA D'ACCIÓ EXTERIOR	23/10/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Eventuals	DOYA LE BESNERAIS, EVA	ASSESSOR/A ESPECIAL EN POLÍTIQUES I PROJECTES ESTRATÈGICS	15/9/2021	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Eventuals	MOYA PADILLA, ISABEL	OFICINA DE LA SECRETARIA DEL CONSELLER O CONSELLERA	21/10/2022	0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Eventuals	PARRAMON VILA, MERITXELL	ASSESSOR/A ESPECIAL EN COMUNICACIÓ DE L'ACCIÓ EXTERIOR	10/11/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Eventuals	SUBIRA INGLA, IGNASI	GABINET DEL CONSELLER O DE LA CONSELLERA	3/11/2022	1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	SOLÉ I BARRIL, BERNAT	CONSELLER/A D'ACCIÓ EXTERIOR I GOVERN OBERT		0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	BOSCH I PASQUAL, ALFRED	CONSELLER/A D'ACCIÓ EXTERIOR I GOVERN OBERT		0			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	ROMERA I RUJEDA, RAÏD	CONSELLER/A D'ACCIÓ EXTERIOR I GOVERN OBERT		1			
ACCIÓ EXTERIOR I UNIÓ EUROPEA	Alts càrrecs	BORRELL I FALCÓ, MARINA	DIRECTOR/A GENERAL DE RELACIONS EXTERIORS		0			



8.4 Variació interanual del pressupost

PRESSUPOSTOS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA PER AL 2017 ESTAT D'INGRESSOS I DESPESES

GC	Subsector Generalitat	Generalitat de Catalunya. Inclou els departaments, òrgans superiors i forns no departamentals. Correspon al codi entitat 1000.
SP	Sector públic	Sector Públic de la Generalitat de Catalunya. Inclou totes les entitats en les quals la Generalitat i participa de manera total o majoritària.

Consulta tota a informació sobre les estructures a : http://aplicacions.economia.gencat.cat/wpres/2017/02_estructures.htm

Imports en euros

Ingrés / Despesa	Codi Entitat	Nom Entitat	Codi Servei	Nom Servei	Capítol	Article	Concepte	Aplicació	Nom Aplicació	Àrea	Política	Programa	Nom Programa	Posició pressupostària	Finançament Afectat	Import sense consolidar	Import Consolidat sector públic	Entitat del sector públic
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	20	200	2000002	Altres lloguers i cànon de terrenys, béns natural s,	2	23	231	Relacions exteriors	D/200000200/2310/0000		1.012.572,01	1.012.572,01	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	220	2200002	Premsa, revistes, llibres i altres publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/220000200/2310/0000		5.000,00	5.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	226	2260001	Exposicions, certàmens i altres activitats de prom o	2	23	231	Relacions exteriors	D/226000100/2310/0000		240.000,00	240.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	226	2260002	Atencions protocol·làries i representatives	2	23	231	Relacions exteriors	D/226000200/2310/0000		30.000,00	30.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	226	2260005	Organització de reunions, conferències i cursos	2	23	231	Relacions exteriors	D/226000500/2310/0000		100.000,00	100.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	226	2260011	Formació del personal propi	2	23	231	Relacions exteriors	D/226001100/2310/0000		300.000,00	300.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	226	2260019	Delegacions, oficines i missions exteriors	2	23	231	Relacions exteriors	D/226001900/2310/0000		6.550.000,00	6.550.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	226	2260089	Altres despeses diverses	2	23	231	Relacions exteriors	D/226008900/2310/0000		65.000,00	65.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	227	2270012	Auditories i control de fons europeus	2	23	231	Relacions exteriors	D/227001200/2310/0000		5.000,00	5.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	22	227	2270089	Altres treballs realitzats per persones físiques o jurí	2	23	231	Relacions exteriors	D/227008900/2310/0000		50.000,00	50.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	23	230	2300001	Diètes, locomoció i trasllats	2	23	231	Relacions exteriors	D/230000100/2310/0000		280.000,00	280.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	23	231	2310001	Altres indemnitzacions per no del servei	2	23	231	Relacions exteriors	D/231000100/2310/0000		2.000.000,00	2.000.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	2	24	240	2400001	Despeses de publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/240000100/2310/0000		50.000,00	50.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	44	440	4406800	A l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de R ec	2	23	231	Relacions exteriors	D/440680000/2310/0000		500.000,00	0,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	44	442	4427230	Patr. Catalunya Món-Conseil de Diplomàcia Publ. C	2	23	231	Relacions exteriors	D/442723000/2310/0000		2.100.000,00	0,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	44	442	4427435	Al Consorci de l'Institut Ramon Llull	2	23	231	Relacions exteriors	D/442743500/2310/0000		40.000,00	0,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	44	445	4457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D/445709000/2310/0000		1.502.328,00	1.502.328,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	44	446	4467525	A la Fundació CIDOB	2	23	231	Relacions exteriors	D/446752500/2310/0000		360.000,00	360.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	44	448	4480011	A la Fundació Privada Casa Amèrica	2	23	231	Relacions exteriors	D/448001100/2310/0000		150.000,00	150.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	44	448	4480030	A la Fundació Casa Cresques de Barcelona	2	23	231	Relacions exteriors	D/448003000/2310/0000		15.000,00	15.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	48	481	4810001	A fundacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/481000100/2310/0000		420.000,00	420.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	48	482	4820001	A altres institucions sense fi de lucre i a altres ens	2	23	231	Relacions exteriors	D/482000100/2310/0000		450.000,00	450.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	48	482	4820007	Al Consell Català del Moviment Europeu	2	23	231	Relacions exteriors	D/482000700/2310/0000		25.000,00	25.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	48	482	4820009	A Casals Catalans	2	23	231	Relacions exteriors	D/482000900/2310/0000		1.000.000,00	1.000.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	49	490	4900001	A l'exterior	2	23	231	Relacions exteriors	D/490000100/2310/0000		500.000,00	500.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	4	49	490	4900002	Participació a Organismes Internacionals i altres que	2	23	231	Relacions exteriors	D/490000200/2310/0000		400.000,00	400.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Afers Exteriors i UE	8	87	875	8757090	Aportacions a fons propis del Consorci Institut Eu	2	23	231	Relacions exteriors	D/875709000/2310/0000		21.924,00	21.924,00	X

15531824.01

PRESPUESTOS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA PER AL 2021 (Pròrroga)
ESTAT D'INGRESSOS I DESPESES

Inclou informació de les entitats que formen part del Sector públic administratiu i de l'ICS (Generalitat de Catalunya, Entitats autònomes administratives, CatSalut i ICS). No inclou informació de la resta d'entitats del sector públic de la Generalitat de Catalunya. Inclou els departaments, òrgans superiors i fons no departamentals. Correspon al codi entitat 1000.

calcula subtotals aplicant líbres 18.165.408.61

INDICIS EN EURO										calcula subtotals aplicant líbres									
Exercici	Ingrés / Despesa	Agrupació	Codi Entitat	Nom Entitat	Servei	Nom Servei	Capital	Article	Concepte	Aplicació	Nom Aplicació	Àrea	Política	Programa	Nom Programa	Posició pressupostària	Codi Financament	Import sense consolidar	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	20	200	2200002	2200002	Altres fogars i cànon de lloguer, biers natural s, edificis i altres construccions	2	23	231	Relacions exteriors	D/220002002310/0000		1.739.517,99	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	220	2200002	2200002	Premsa, revistes, llibres i altres publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/220002002310/0000		2.775,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	226	2260002	2260002	Atencions protocol·liques i representatives	2	23	231	Relacions exteriors	D/226002002310/0000		100.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	226	2260003	2260003	Publicitat, afilació i campanyes institucionals	2	23	231	Relacions exteriors	D/226003002310/0000		10.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	226	2260005	2260005	Organització de reunions i conferències	2	23	231	Relacions exteriors	D/226005002310/0000		200.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	226	2260011	2260011	Formació dels empleats públics	2	23	231	Relacions exteriors	D/2260011002310/0000		180.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	226	2260019	2260019	Delegacions, oficines i missions exteriors	2	23	231	Relacions exteriors	D/2260019002310/0000		6.516.829,38	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	226	2260040	2260040	Inscripció, com a soci o altra figura a organismes o entitats caracter associatiu	2	23	231	Relacions exteriors	D/226004002310/0000		114.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	226	2260048	2260048	Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC)	2	23	231	Relacions exteriors	D/2260048002310/0000		110.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	226	2260089	2260089	Altres despeses diverses	2	23	231	Relacions exteriors	D/2260089002310/0000		4.849,04	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	227	2270005	2270005	Estudis i dictàmens	2	23	231	Relacions exteriors	D/2270005002310/0000		86.975,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	227	2270013	2270013	Treballs tècnics	2	23	231	Relacions exteriors	D/2270013002310/0000		54.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	22	227	2270014	2270014	Serveis de formació	2	23	231	Relacions exteriors	D/2270014002310/0000		6.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	23	230	2300001	2300001	Deltes, lloguer i lloguers	2	23	231	Relacions exteriors	D/2300001002310/0000		60.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	23	231	2310001	2310001	Altres indemnitzacions per radi del servei	2	23	231	Relacions exteriors	D/2310001002310/0000		1.447.205,98	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 2	24	240	2400001	2400001	Despeses de publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/2400001002310/0000		31.004,22	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	440	4406890	4406890	A l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament	2	23	231	Relacions exteriors	D/4406890002310/0000		1.000.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	440	4406890	4406890	A l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament	2	23	231	Relacions exteriors	D/4406890002310/0000		1.000.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	442	4427230	4427230	Patronat Catalunya Mon-Conseil de Diplomàcia Públic (PCM-DIPLOMAT)	2	23	231	Relacions exteriors	D/4427230002310/0000		2.000.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	442	4427435	4427435	Al Consorci de l'Institut Ramon Llull	2	23	231	Relacions exteriors	D/4427435002310/0000		100.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	445	4457090	4457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D/4457090002310/0000		1.502.328,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	446	4467525	4467525	A la Fundació Centre d'Informació i Documentació i Internacionals a Barcelona (CIDOB)	2	23	231	Relacions exteriors	D/4467525002310/0000		360.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	447	4470001	4470001	A altres entitats classificades AP-SEC de la Gener Altat	2	23	231	Relacions exteriors	D/4470001002310/0000		142.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	448	4480001	4480001	A altres entitats participades pel sector públic d' o la Generalitat	2	23	231	Relacions exteriors	D/4480001002310/0000		865.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	448	4480011	4480011	A la Fundació Privada Casa Amèrica Catalunya	2	23	231	Relacions exteriors	D/4480011002310/0000		150.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	448	4480032	4480032	Al Consorci Casa d'Àsia	2	23	231	Relacions exteriors	D/4480032002310/0000		360.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	44	448	4480047	4480047	Fundació Institut Barcelonès d'Estudis Internacionals	2	23	231	Relacions exteriors	D/4480047002310/0000		160.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	48	480	4800001	4800001	A famílies	2	23	231	Relacions exteriors	D/4800001002310/0000		147.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	48	481	4810001	4810001	A fundacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/4810001002310/0000		70.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	48	482	4820001	4820001	A altres institucions sense fi de lucre i a altres ens corporatius	2	23	231	Relacions exteriors	D/4820001002310/0000		420.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	48	482	4820007	4820007	Al Consell Català del Movement Europeu	2	23	231	Relacions exteriors	D/4820007002310/0000		45.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	48	482	4820009	4820009	A Casals Catalans	2	23	231	Relacions exteriors	D/4820009002310/0000		900.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 4	49	490	4900002	4900002	Participació a Organismes Internacionals i altres quotes	2	23	231	Relacions exteriors	D/4900002002310/0000		330.000,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 7	74	745	7457090	7457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D/7457090002310/0000		21.504,00	
2021	D	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria Acció Ester 7	78	782	7820006	7820006	A Casals Catalans	2	23	231	Relacions exteriors	D/7820006002310/0000		50.000,00	

PRESSUPOSTOS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA PER AL 2020 (PROJECTE)
ESTAT D'INGRESSOS I DESPESES

GC	Subsector Generalitat	Generalitat de Catalunya. Inclou els departaments, òrgans superiors i forns no departamentals. Correspon al codi entitat 1000.
SP	Sector públic	Sector Públic de la Generalitat de Catalunya. Inclou totes les entitats en les quals la Generalitat i participa de manera total o majoritària.

Consulta tota a informació sobre les estructures a: <http://economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/presupostos/els-presupostos-de-la-generalitat-de-catalunya-per-al-2020/elaboracio/>

Imports en euros																			
Ingrés / Despesa	Codi Entitat	Nom Entitat	Agrupació	Codi Servei	Nom Servei	Capítol	Article	Concepte	Aplicació	Nom Aplicació	Àrea	Pública	Programa	Nom Programa	Posició pressupostària	Finançament afectat	Import sense consolidar	Import consolidat sector públic	Entitat del sector públic
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	20	200	2000002	Altres foguers i càrons de terrenys, béns naturals,	2	23	231	Relacions exteriors	D/20000200/2310/0000		1.739.517,99	1.739.517,99	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	220	2200002	Premes, revistes, llibres i altres publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/22000200/2310/0000		2.775,00	2.775,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260002	Atencions protocol·làries i representatives	2	23	231	Relacions exteriors	D/22600200/2310/0000		186.549,04	186.549,04	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260003	Publicitat, difusió i campanyes institucionals	2	23	231	Relacions exteriors	D/22600300/2310/0000		10.000,00	10.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260005	Organització de reunions i conferències	2	23	231	Relacions exteriors	D/22600500/2310/0000		328.500,00	328.500,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260011	Formació dels empleats pública	2	23	231	Relacions exteriors	D/22601100/2310/0000		180.000,00	180.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260019	Delegacions, oficines i missions exteriors	2	23	231	Relacions exteriors	D/22601900/2310/0000		6.516.829,38	6.516.829,38	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260040	Inscrip. com a soci o altra figura a organismes o ent	2	23	231	Relacions exteriors	D/22604000/2310/0000		114.000,00	114.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260048	Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC)	2	23	231	Relacions exteriors	D/22604800/2310/0000		110.000,00	110.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260089	Altres despeses diverses	2	23	231	Relacions exteriors	D/22608900/2310/0000		5.000,00	5.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	227	2270005	Estudis i dictàmens	2	23	231	Relacions exteriors	D/22700500/2310/0000		85.975,00	85.975,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	227	2270013	Treballs tècnics	2	23	231	Relacions exteriors	D/22701300/2310/0000		54.000,00	54.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	227	2270014	Serveis de formació	2	23	231	Relacions exteriors	D/22701400/2310/0000		6.000,00	6.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	23	230	2300001	Dietes, locomoció i trasllats	2	23	231	Relacions exteriors	D/23000100/2310/0000		134.800,00	134.800,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	23	231	2310001	Altres indemnitzacions per raó del servei	2	23	231	Relacions exteriors	D/23100100/2310/0000		1.447.205,98	1.447.205,98	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	24	240	2400001	Despeses de publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/24000100/2310/0000		34.600,00	34.600,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	442	4427230	Patronat Catalunya Min-Conseil de Diplomàcia Púb	2	23	231	Relacions exteriors	D/44272300/2310/0000		2.000.000,00	0,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	442	4427435	Al Consorci de Fretilat Ramon Llull	2	23	231	Relacions exteriors	D/44274350/2310/0000		160.000,00	0,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	445	4457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D/44570900/2310/0000		1.502.328,00	1.502.328,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	446	4467525	A la Fundació CIDOB - Centre d'informació i Docum	2	23	231	Relacions exteriors	D/44675250/2310/0000		360.000,00	360.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	447	4470001	A altres entitats classificades AP-SEC de la Gener	2	23	231	Relacions exteriors	D/44700100/2310/0000		142.000,00	142.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	448	4480001	A altres entitats participades pel sector públic d e la	2	23	231	Relacions exteriors	D/44800100/2310/0000		665.000,00	665.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	448	4480011	A la Fundació Privada Casa Amèrica Catalunya	2	23	231	Relacions exteriors	D/44801100/2310/0000		150.000,00	150.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	448	4480029	A corporacions públiques del sector audiovisual	2	23	231	Relacions exteriors	D/44802900/2310/0000		55.000,00	55.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	448	4480032	Al Consorci Casa d'Àsia	2	23	231	Relacions exteriors	D/44803200/2310/0000		360.000,00	360.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	448	4480047	Fundació Institut Barcelona d'Estudis Internaciona	2	23	231	Relacions exteriors	D/44804700/2310/0000		160.000,00	160.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	480	4800001	A famílies	2	23	231	Relacions exteriors	D/48000100/2310/0000		147.000,00	147.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	481	4810001	A fundacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/48100100/2310/0000		70.000,00	70.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	482	4820001	A altres institucions sense fi de lucre i a altres ens	2	23	231	Relacions exteriors	D/48200100/2310/0000		365.000,00	365.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	482	4820007	Al Consell Català del Moviment Europeu	2	23	231	Relacions exteriors	D/48200700/2310/0000		45.000,00	45.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	482	4820009	A Casals Catalans	2	23	231	Relacions exteriors	D/48200900/2310/0000		950.000,00	950.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	49	490	4900001	A l'exterior	2	23	231	Relacions exteriors	D/49000100/2310/0000		700.000,00	700.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	49	490	4900002	Participació a Organismes Internacionals i altres qu	2	23	231	Relacions exteriors	D/49000200/2310/0000		330.000,00	330.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	7	74	745	7457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D/74570900/2310/0000		21.924,00	21.924,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	7	78	782	7820006	A Casals Catalans	2	23	231	Relacions exteriors	D/78200600/2310/0000		50.000,00	50.000,00	X

17029004.39

PRESPUESTOS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA PER AL 2019 (PROJECTE)
ESTAT D'INGRESSOS I DESPESES

GC	Subsector Generalitat	Generalitat de Catalunya. Inclou els departaments, òrgans superiors i fons no departamentals. Correspon al codi entitat 1000.
SP	Sector públic	Sector Públic de la Generalitat de Catalunya. Inclou totes les entitats en les quals la Generalitat i participa de manera total o majoritària.

Consulta tota a informació sobre les estructures a : <http://economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/presupostos/2019/elaboracio/>

Imports en euros

Ingrés / Despesa	Codi Entitat	Nom Entitat	Agrupació	Codi Servei	Nom Servei	Capítol	Article	Concepte	Aplicació	Nom Aplicació	Àrea	Política	Programa	Nom Programa	Posició pressupostària	Finançament Afectat	Import sense consolidar	Import Consolidat sector públic	Entitat del sector públic
D	1000	Generalitat	EX	EX01	Gabinet i SG Acció Ex RI i Transp	2	22	227	2270089	Altres treballs realitzats per persones físiques o jur	2	23	231	Relacions exteriors	D/227008900/2310/0000		400.000,00	400.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	20	200	2000002	Altres lloguers i cànon de terrenys, béns natural s.	2	23	231	Relacions exteriors	D/200000200/2310/0000		751.103,24	751.103,24	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	220	2200002	Prensa, revistes, llibres i altres publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/220000200/2310/0000		3.000,00	3.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260001	Exposicions, certàmens i altres activitats de prom o	2	23	231	Relacions exteriors	D/226000100/2310/0000		25.000,00	25.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260002	Atencions protocolàries i representatives	2	23	231	Relacions exteriors	D/226000200/2310/0000		277.950,00	277.950,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260005	Organització de reunions i conferències	2	23	231	Relacions exteriors	D/226000500/2310/0000		278.500,00	278.500,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260019	Delegacions, oficines i missions exteriors	2	23	231	Relacions exteriors	D/226001900/2310/0000		7.550.000,00	7.550.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	226	2260089	Altres despeses diverses	2	23	231	Relacions exteriors	D/226008900/2310/0000		50.000,00	50.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	227	2270013	Treballs tècnics	2	23	231	Relacions exteriors	D/227001300/2310/0000		125.000,00	125.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	22	227	2270089	Altres treballs realitzats per persones físiques o jur	2	23	231	Relacions exteriors	D/227008900/2310/0000		50.400,00	50.400,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	23	230	2300001	Dietes, locomoció i trasllats	2	23	231	Relacions exteriors	D/230000100/2310/0000		160.000,00	160.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	23	231	2310001	Altres indemnitzacions per raó del servei	2	23	231	Relacions exteriors	D/231000100/2310/0000		1.400.000,00	1.400.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	2	24	240	2400001	Despeses de publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/240000100/2310/0000		40.000,00	40.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	440	4406800	A l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de R ec	2	23	231	Relacions exteriors	D/440680000/2310/0000		275.000,00	0,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	442	4427230	Patronat Catalunya Món-Conseil de Diplomàcia Púb	2	23	231	Relacions exteriors	D/442723000/2310/0000		2.000.000,00	0,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	442	4427435	Al Consorci de l'Institut Ramon Llull	2	23	231	Relacions exteriors	D/442743500/2310/0000		100.000,00	0,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	445	4457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D/445709000/2310/0000		1.502.328,00	1.502.328,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	446	4467525	A la Fundació CIDOB	2	23	231	Relacions exteriors	D/446752500/2310/0000		360.000,00	360.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	448	4480011	A la Fundació Privada Casa Amèrica Catalunya	2	23	231	Relacions exteriors	D/448001100/2310/0000		150.000,00	150.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	44	448	4480032	Al Consorci Casa d'Àsia	2	23	231	Relacions exteriors	D/448003200/2310/0000		180.000,00	180.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	481	4810001	A fundacions	2	23	231	Relacions exteriors	D/481000100/2310/0000		275.000,00	275.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	482	4820001	A altres institucions sense fi de lucre i a altres ens	2	23	231	Relacions exteriors	D/482000100/2310/0000		1.302.168,77	1.302.168,77	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	482	4820007	Al Consell Català del Moviment Europeu	2	23	231	Relacions exteriors	D/482000700/2310/0000		50.000,00	50.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	48	482	4820009	A Casals Catalans	2	23	231	Relacions exteriors	D/482000900/2310/0000		1.200.000,00	1.200.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	49	490	4900001	A l'exterior	2	23	231	Relacions exteriors	D/490000100/2310/0000		90.000,00	90.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	4	49	490	4900002	Participació a Organismes Internacionals i altres qu	2	23	231	Relacions exteriors	D/490000200/2310/0000		860.000,00	860.000,00	X
D	1000	Generalitat	EX	EX02	Secretaria Acció Exterior i Unió Europea	7	74	745	7457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D/745709000/2310/0000		21.924,00	21.924,00	X

17102374.01

PRESSUPOSTOS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA PER AL 2022
ESTAT D'INGRESSOS I DESPESES

GC	Subsector Generalitat	Generalitat de Catalunya. Inclou els departaments, òrgans superiors i fora no departamentals. Correspon al codi entitat 1000
SP	Sector públic	Sector Públic de la Generalitat de Catalunya. Inclou totes les entitats en les quals la Generalitat té participació de manera total o majoritària.

Consulta tota a informació sobre les estructures a : <http://economia.gencat.cat/ca/ambilis-actuacio/presupostos/els-presupostos-de-la-generalitat-de-catalunya-per-al-2022/>

calcula subtotals aplicant fitres 28.586.915,83 26.006.115,83

Ingress / Despesa		Subsector	Agrupació	Secció	Codi Entitat	Nom Entitat	Codi Servei	Nom Servei	Capítol	Article	Concepte	Aplicació	Nom Aplicació	Àrea	Política	Programa	Nom Programa	Posició pressupostària	Finançament afectat	Import sense consolidar	Import consolidat sector públic	Entitat del sector públic
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX01	Gab. i SG Acció Exterior i Govern Obert	4	44	441	4416900	A Intracatalunya, SA	2	23	231	Relacions exteriors	D14416900023100000		400.000,00		0,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	20	200	2000002	Altres lloguers i cànon de terrenys, béns naturals s.	2	23	231	Relacions exteriors	D20000020023100000		3.126.174,58		3.126.174,58	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	220	2200002	Premsa, revistes, llibres i altres publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D22000020023100000		8.275,00		8.275,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	226	2260002	Atencions protocol·làries i representatives	2	23	231	Relacions exteriors	D22600020023100000		358.000,00		358.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	226	2260003	Publicitat, difusió i campanyes institucionals	2	23	231	Relacions exteriors	D22600030023100000		110.000,00		110.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	226	2260005	Organització de reunions i conferències	2	23	231	Relacions exteriors	D22600050023100000		1.088.263,42		1.088.263,42	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	226	2260010	Premis	2	23	231	Relacions exteriors	D22600100023100000		280.000,00		280.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	226	2260011	Formació dels empleats públics	2	23	231	Relacions exteriors	D22600110023100000		45.000,00		45.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	226	2260019	Delegacions, oficines i missions exteriors	2	23	231	Relacions exteriors	D22600190023100000		8.965.640,00		8.965.640,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	226	2260040	Inscrip. com a soci o altra figura a organismes o en	2	23	231	Relacions exteriors	D22600400023100000		132.000,00		132.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	227	2270005	Estudis i dictàmens	2	23	231	Relacions exteriors	D22700050023100000		148.000,00		148.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	227	2270013	Treballs tècnics	2	23	231	Relacions exteriors	D22700130023100000		123.700,00		123.700,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	22	227	2270014	Serveis de formació	2	23	231	Relacions exteriors	D22700140023100000		212.500,00		212.500,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	23	230	2300001	Diàries, locomoció i trasllats	2	23	231	Relacions exteriors	D23000010023100000		355.900,00		355.900,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	23	231	2310001	Altres indemnitzacions per raó del servei	2	23	231	Relacions exteriors	D23100010023100000		1.599.936,83		1.599.936,83	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	2	24	240	2400001	Despeses de publicacions	2	23	231	Relacions exteriors	D24000010023100000		19.000,00		19.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	40	404	4040004	Al Consorci Casa Àsia	2	23	231	Relacions exteriors	D40400040023100000		180.000,00		180.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	43	431	4316210	A l'Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicaci	2	23	231	Relacions exteriors	D43162100023100000		20.800,00		0,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	44	442	4427230	Patronat Catalunya Mòn-Consell de Diplomàcia Pùt	2	23	231	Relacions exteriors	D44272300023100000		1.985.000,00		0,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	44	442	4427435	Al Consorci de l'Institut Ramon Llull	2	23	231	Relacions exteriors	D44274350023100000		160.000,00		0,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	44	445	4457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D44570900023100000		1.502.328,00		1.502.328,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	44	446	4467525	A la Fundació Centre d'Informació i Documentació i	2	23	231	Relacions exteriors	D44675250023100000		360.000,00		360.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	44	448	4480001	A altres entitats participades pel sector públic d e l	2	23	231	Relacions exteriors	D44800010023100000		40.000,00		40.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	44	448	4480011	A la Fundació Privada Casa Amèrica Catalunya	2	23	231	Relacions exteriors	D44800110023100000		200.000,00		200.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	44	448	4480047	Fundació Institut Barcelona d'Estudis Internaciona l	2	23	231	Relacions exteriors	D44800470023100000		160.000,00		160.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	46	460	4600001	A corporacions locals	2	23	231	Relacions exteriors	D46000010023100000		1.000.000,00		1.000.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	46	480	4800001	A famílies	2	23	231	Relacions exteriors	D48000010023100000		721.000,00		721.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	48	481	4810001	A fundacions	2	23	231	Relacions exteriors	D48100010023100000		240.000,00		240.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	48	482	4820001	A altres institucions sense fi de lucre i a altres ens	2	23	231	Relacions exteriors	D48200010023100000		1.875.000,00		1.875.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	48	482	4820007	Al Consell Català del Moviment Europeu	2	23	231	Relacions exteriors	D48200070023100000		25.000,00		25.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	48	482	4820009	A Casals Catalans	2	23	231	Relacions exteriors	D48200090023100000		1.200.000,00		1.200.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	49	490	4900001	A l'exterior	2	23	231	Relacions exteriors	D49000010023100000		1.528.474,00		1.528.474,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	4	49	490	4900002	Participació a Organismes Internacionals i altres qu	2	23	231	Relacions exteriors	D49000020023100000		330.000,00		330.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	7	74	745	7457090	Al Consorci Institut Europeu de la Mediterrània	2	23	231	Relacions exteriors	D74570900023100000		21.924,00		21.924,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	7	78	782	7820006	A Casals Catalans	2	23	231	Relacions exteriors	D78200060023100000		50.000,00		50.000,00	X
D	Generalitat	EX	EX	1000	Generalitat	EX02	Secretaria d'Acció Exterior del Govern	8	87	872	8727230	Aport. de capital al Patronat Cat. Mòn-Consell de D	2	23	231	Relacions exteriors	D87272300023100000		15.000,00		0,00	X