



EAPC blog

La cocreació de la implementació del Model d'Aprenentatge i Desenvolupament de l'EAPC. Una estratègia que traça futur (I) – Sílvia Martínez Simón

🕒 31 de gener de 2024



Font: Unsplash. Autoria: Joakim Honkasalo

treball col·laboratiu.

En aquest apunt reflexionarem al voltant de l'experiència de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (d'ara endavant, EAPC) de posar en pràctica una metodologia innovadora de treball basat en reptes per mitjà de la cocreació. Es tracta d'analitzar com ha funcionat el procés de generació i desenvolupament d'un espai de creació pensat per a la generació d'idees innovadores i de transformació, davant del repte d'implementar el **model d'aprenentatge i desenvolupament** (d'ara endavant, MAD), un procés que ha posat l'èmfasi en l'impuls del

Considerem que compartir l'experiència de l'Escola i descriure l'estratègia i els reptes que teníem (primera part de l'article), així com alguns dels aprenentatges més rellevants que n'hem extret (segona part) pot contribuir que altres organitzacions, especialment en el context de l'Administració i el seu sector públic, que estiguin valorant com procedir en reptes de complexitats i característiques similars al nostre, puguin disposar de més informació del seu ús en l'Administració i, per tant, valorar amb més criteri l'ús de les metodologies de cocreació.

Tot és força recent, i serà en aquest 2024 que seguirem avaluant els resultats de la implementació i, principalment, els canvis que n'ha provocat l'aplicació.

El context

El darrer trimestre de 2023 l'Escola d'Administració Pública de Catalunya va fer passes rellevants per avançar en gran part del seu [Pla estratègic EAPC 2022-2027](#). D'una banda, va presentar i impulsar el seu primer Model d'Aprenentatge i Desenvolupament (MAD), com a projecte cabdal de la institució, que pretén implantar un sistema integral d'aprenentatge i desenvolupament del talent de les administracions públiques catalanes. I, de l'altra, va continuar impulsant accions per anar confegint el model d'innovació de l'Escola, com ara l'activació dels assessoraments estratègics d'equips o el mercat de reptes de recerca; la definició del model de Laboratori d'Innovació Pública, o bé el desenvolupament de projectes d'innovació a partir de la detecció de reptes. Tal com es descriu des de la Subdirecció General de Recerca, Innovació i Desenvolupament, es tracta de seguir avançant en "la descripció d'un ecosistema de la innovació, que és un procés sistemàtic que ha de facilitar a les unitats de l'Administració pública treballar de manera innovadora els reptes que planteja la societat del segle XXI, una societat en evolució constant" ([Subdirecció General de Recerca, Innovació i Desenvolupament, 2023](#)).

Com ja s'ha dit en altres ocasions en aquest mateix blog ([Peña-López, 2023](#)), "el MAD té un paper que va molt més enllà del mateix funcionament de l'Escola: n'ha de ser, juntament amb el Laboratori d'Innovació Pública, vector de tracció de tot el sistema de formació de servidors públics". La implementació del MAD té el propòsit de transformar la concepció de servidor públic i les seves funcions "anticipant noves necessitats i escenaris d'intervenció professional en què es posaran en pràctica les seves competències professionals".

Convé tenir en compte que les accions s'han dut a terme en un ecosistema, el de l'aprenentatge i el desenvolupament a l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic, no configurat encara. En el sentit que els professionals procedents de l'Escola, així com de tot l'àmbit de formació de professionals de la Generalitat de Catalunya, no ens havíem reunit mai encara per treballar en un propòsit compartit.

I és en aquest context que es va valorar que el disseny de la implementació del nou Model d'Aprenentatge i Desenvolupament es convertia en un repte d'innovació per a l'Escola. El canvi que s'impulsa és estructural i calia, en conseqüència, donar tot el suport i acompanyament als professionals que hauran d'adoptar aquesta nova manera de fer (i de ser) perquè el canvi no només tingui lloc, sinó que es consolidi i, eventualment, sigui capaç d'autoavaluar-se per fer-se sostenible.

Reptes que ens orienten cap al futur

Des de l'equip de l'Escola sempre diem que el procés d'implementació del MAD és tan important com el model mateix. Per tant, és evident que aquesta implementació havia d'estar reflexionada, definida, compartida; altrament, el MAD corria el risc de ser un artefacte, un instrument sense garanties que es posés en pràctica. Quin era el nostre gran repte a l'hora d'activar el procés de cocreació?

Dissenyar l'estratègia per a implementar el Model d'Aprenentatge i Desenvolupament (MAD) de l'EAPC a l'Escola i l'àmbit formatiu, i que s'incorpori en el treball quotidià dels professionals de l'àmbit de la formació (en el seu ADN).

Al voltant d'aquest objectiu primordial, hi havia altres **reptes latents**, que era absolutament necessari abordar si el que preteníem era impulsar i *vetllar* pel procés de transformació que comporta la implementació del MAD, com ara:

a. **Comprendre i compartir el MAD.** L'EAPC havia presentat el seu model pedagògic –com a eix al voltant del qual es vertebrava una institució educativa, en què explicava i detallava com entenien la seva missió i, sobretot, com volien dur-la a terme– però no s'havia posat en comú. Era necessari fer una aproximació col·lectiva al model, integrar-lo conceptualment, entendre'n l'arquitectura, els principis rectoris i els atributs; en definitiva, entendre el perquè del model i quin valor aporta. Sabíem que l'objectiu principal no era conèixer el MAD, sinó apropar-s'hi i tenir ganes de llegir-lo, de comprendre'l i de començar a alinear maneres de fer.

b. **Reunir gran part de l'ecosistema de l'aprenentatge i el desenvolupament** a l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic, i compartir necessitats, compartir visió. Un repte d'aquesta envergadura requeria aplegar la diversitat de col·lectius professionals, fer convergir els seus interessos i punts de vista en un repte comú.

c. **Mobilitzar el canvi.** Es pretenia que el procés de cocreació permetés que els professionals s'endinsessin en el MAD i, des d'una perspectiva vivencial, s'alineessin amb el canvi des de perspectives diverses:

- Des de **la participació i la col·laboració**. Davant de la diversitat de col·lectius, interessos i punts de vista, es va valorar com a absolutament necessària la conversa, el diàleg, els espais de dissens i d'orientació al consens. Calia reunir-nos, escoltar-nos, compartir visió.
- També es va voler treballar **la perspectiva individual i la mentalitat (*mindset*)**, el conjunt de pensaments i creences que influeixen en la manera d'actuar dels professionals participants en el repte de cocreació. En aquest sentit, es va voler reforçar la mentalitat de creixement, com a actitud necessària per a incorporar el MAD, amb ganes d'aprendre dels èxits i dels fracassos, tot generant un estat emocional favorable al canvi, i una sensació de futur que, en part, pot estar sota el nostre control i a la qual ens podem anticipar i anar preparant.

d. Aquest treball col·laboratiu s'enfocava, també, a **transitar cap a un nou paradigma organitzatiu** verd, orientat a l'empoderament, a la generació o reforçament de valors culturals,

a crear *comunitat*; un paradigma propi de les organitzacions àgils (Laloux, 2016).

e. **Imaginar el futur, fent valer els aprenentatges del passat.** L'objectiu era promoure la generació d'idees sobre com volem posar en pràctica el nostre model i en quins eixos volem enfocar-nos, recordant que alguns dels canvis que promou el MAD no són nous, sinó que s'hi està treballant des de fa uns quants anys.

f. Finalment, i no menys important, es pretenia també introduir llenguatge i conceptes propis de la **cultura de la innovació**, i de metodologies alineades amb la implementació del MAD i l'actual manera de l'Escola de concebre l'aprenentatge i el desenvolupament.

En la segona part d'aquest article, aprofundirem en la metodologia innovadora del treball de reptes i desenvoluparem l'experiència de cocreació de l'EAPC. Tot amb l'objectiu de compartir els aprenentatges fets, com a motor de transformació.

Sílvia Martínez Simón

Cap de l'Àrea de Model d'Aprenentatge i Gestió del Coneixement
Escola d'Administració Pública de Catalunya

Laloux, Frederic. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa editores.

Peña-López, Ismael. (2023, 28 de setembre). **El nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC (II): impuls i implementació del model.** *EAPC blog*.

Subdirecció General de Recerca, Innovació i Desenvolupament de l'EAPC. (2023, 10 d'octubre). **El Taller de reptes i el Laboratori d'innovació, dues eines al servei de la innovació a l'Administració.** *EAPC blog*.

🔗 CULTURA DE LA INNOVACIÓ, PARADIGMA ORGANITZATIU, TREBALL COL·LABORATIU