

Marc competencial del perfil innovador a les administracions públiques

Marc competencial del perfil innovador a les administracions públiques





Aquesta obra està subjecta a la llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconeguin explícitament les autores, i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

© 2020, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Disseny i maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

Primera edició: juny de 2020

ISBN: 978-84-18199-20-2 (pdf)
978-84-18199-21-9 (epub)

DOI: 10.2436/10.8030.09.2

Aquest document digital és accessible al web de publicacions de l'EAPC, dins la col·lecció "[Eines per als recursos humans](#)".

ÍNDIX

1. Agraïments.....	7
2. Presentació	9
3. Introducció.....	11
4. Objectius.....	13
5. Metodologia de treball.....	15
6. Marc de capacitats enfocades en l'individu.....	17
7. El marc.....	19
7.1 Condicionants de context	21
7.2 Paraules clau	23
7.3 Capacitats de l'eix <i>Persona orientada a l'acció</i>	27
7.4 Capacitats de l'eix <i>Equip cooperatiu</i>	35
7.5 Capacitats de l'eix <i>Organització sostenible</i>	43
8. Implementació i captació	49
9. Conclusions.....	51
10. Bibliografia	53

1. AGRAÏMENTS

Aquesta publicació ha estat elaborada conjuntament per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i la Secretaria d'Administració i Funció Pública de la Generalitat de Catalunya, a través d'Innogen. En aquest marc de col·laboració, l'equip que ha liderat el projecte ha estat format per les persones següents:

Per part de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya:

- Eulàlia Pla Rius. Subdirectora general de Recerca i de Formació en Alta Direcció.
- Tània Fernández Leonart. Cap del Servei de Formació en Alta Direcció.
- Anna Arriaga Poblador. Responsable de formats innovadors.

Per part de la Secretaria d'Administració i Funció Pública (Innogen):

- Cristina Fumadó Casals. Àrea per a la Promoció de la Cultura de la Innovació.
- Mei Pararols Pujolràs. Àrea per a la Promoció de la Cultura de la Innovació.

D'altra banda, s'ha comptat amb la col·laboració de professionals del món acadèmic, que han participat activament en l'elaboració i la revisió del marc competencial del perfil innovador en les administracions públiques presentat en aquesta publicació:

- Carme Rovira Riera. Responsable d'innovació educativa a SQAi (Servei de Qualitat, Aprenentatge i Innovació), TecnoCampus de Mataró (centre adscrit a la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona).
- Alfred Batet Vilar. Professor de l'assignatura Eines TIC aplicades a l'empresa de l'àrea de comunitats digitals, TecnoCampus de Mataró (centre adscrit a la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona).

Volem manifestar el nostre agraïment pel temps i els esforços esmerçats i l'interès demostrat a totes les persones esmentades. Gràcies a la seva dedicació i expertesa ha estat possible que tinguem a les mans aquesta publicació.

2. PRESENTACIÓ

Un dels reptes de futur de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) és la generació i gestió del coneixement i la capacitat dels empleats públics, dels comandaments i dels directius per tal de donar resposta a la ciutadania en una societat en transformació permanent, continuada i exponencial que té per motor els canvis que ciència i tecnologia infonen en la manera d'entendre el món, d'afrontar-lo i d'intervenir-hi. Una societat que, en les seua consideració global, té unes dimensions demogràfiques mai vistes i que haurà d'encarar reptes com els que es recullen en els [*Objectius de Desenvolupament Sostenible \(ODS\) de les Nacions Unides*](#).

En aquest context, davant de reptes que no podran afrontar-se en benefici de tots sense lideratges públics sòlids, sembla imprescindible avançar cap a un nou contracte social, com posen damunt la taula experts de diferents disciplines. I en aquest procés de construcció, les persones empleades de les administracions hi hauran de jugar un paper rellevant, i la innovació esdevindrà motor del canvi per afrontar les noves complexitats.

La governança pública ja no pot centrar-se estrictament en la dimensió local. La complexitat de les problemàtiques a encarar i les relacions d'interresponsabilitat en el seu abordatge exigeixen noves maneres d'entendre el rol dels governs i les administracions públiques.

Les competències professionals per poder donar resposta a les noves necessitats i al nou context hauran de posar èmfasi en aspectes que fins ara eren secundaris, poc valorats o, clarament, contravintents.

Amb aquest treball, impulsat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, en coordinació amb la Secretaria d'Administració i Funció Pública de la Generalitat de Catalunya (Innogent), i elaborat amb la col·laboració de Tecnocampus, trobareu un llenç competencial elaborat a partir de les aportacions de grans professionals de perfil innovador; un conjunt de persones que han participat de manera col·laborativa i, en alguns casos, cocreativa, en un procés participat i integrador. Agraïm a tothom la seua participació compromesa, generosa i valuosa.

L'exploració i sistematització efectuada ens ha permès veure com són, quins trets manifesten i com es comporten les persones que destaquen com a innovadores en les administracions públiques. També ens ha permès identificar —per poder intervenir-hi quan sigui el cas— els elements organitzatius, culturals o d'entorn que poden

donar impuls o, per contra, alentar, l'impuls innovador que manifesten moltes persones i que ha de caracteritzar de ben segur l'empleat o empleada que ha d'encarar i gestionar el futur.

Aquesta definició inicial ha de permetre traçar estratègies i vies de desenvolupament dels trets competencials referenciats en el treball. Esperem que sigui d'ajuda per a tots aquells agents que intervenen en la definició d'activitats formatives, la generació i gestió del coneixement, en l'impuls de noves maneres de treballar i en el desenvolupament de les persones i a l'hora de guiar en la definició de continguts per desenvolupar destreses imprescindibles en un futur que ja és present.

3. INTRODUCCIÓ

Estem endinsats en una nova era. Una era apassionant, plena de noves oportunitats de millora. Això, però, també fa que tot allò inicialment inamovible es torni líquid. Els processos, els serveis, la tecnologia, els mateixos coneixements sobre un sector, àmbit o tecnologia, etc., es tornen obsolets. És a dir, estem en constant transformació. Donat aquest context continuat de canvi de la societat a nivell social, econòmic, tecnològic i organitzacional, esdevé una necessitat valorar l'evolució de l'Administració pública per afrontar amb garanties aquest nou escenari.

En l'actualitat, trobar l'espai i el temps per invertir en el futur, mentre s'és responsable de prestar els serveis que la gent espera, és un dilema conegut per als governs de tot el món.

La gran pregunta és com anem més enllà de projectes pilots i laboratoris. Quina és la millor manera d'aplicar i difondre les actituds i capacitats amb un enfocament trencador i una cultura que augmentin la capacitat dels governs per innovar? Què reforçarà la capacitat d'innovació dels governs i permetrà un millor ús dels recursos per afrontar amb més eficàcia els reptes socials actuals i futurs?

Les administracions continuen lluitant per integrar la innovació en les seves estructures i processos operatius existents, com a part del canvi de cultura necessari i com a manera per replantejar o crear nous instruments i estratègies per a un nou futur encara no dibuixat.

Una part significativa de respondre aquestes qüestions es troba dins del domini en àrees de gestió de les persones, i la relació entre les habilitats de la força pública i de la innovació, que serà requisit per treballar i anticipar solucions.

Veiem que els diferents nivells d'administracions utilitzen cada vegada més enfocaments de gestió de competències i capacitats per establir normes per al comportament i desenvolupament professional, així com per obtenir avantatges competitius mitjançant la integració de polítiques de recursos humans prenent la base d'estratègies empresarials.

Però, més enllà de les característiques i conductes més àmplies i més establertes per a un treball innovador com la motivació o l'obertura a les idees, se sap menys sobre les actituds i capacitats úniques necessàries per afrontar la innovació en el sector públic. És a dir, sobre com aquestes capacitats per afrontar la innovació es

relacionen amb les capacitats actuals del personal al servei de les administracions públiques, com s'hi basen i com se'n diferencien.

Pensem que la resolució de problemes (reptes), centrada en l'usuari (intern i ciutadania), és el nucli de funcionament dels governs i la clau que pot provocar canvis tant incrementals com disruptius. I aquesta és la base del treball iniciat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya en col·laboració amb la Secretaria d'Administració i Funció Pública i Tecnocampus.

En la proposta es reflecteixen tres vectors clau que combinen les capacitats bàsiques amb les actituds que les mantenen actives, que donen pas a nous comportaments en la millora contínua de la persona, l'equip i, com a última finalitat, de l'organització.

El marc competencial del perfil innovador presentat en aquest document és simplement una foto inicial per accionar, encara més, aquest apassionant camí de canvi que ha de tenir continuïtat en capacitació i desenvolupament professional. La finalitat és construir un nou i necessari escenari competitiu que ens ajudi a afrontar les noves complexitats, reverteixi en la millora de la gestió pública i beneficiï la societat.

4. OBJECTIUS

Els objectius que han impulsat aquest projecte són:

- Identificar i conèixer quins trets manifesten les persones que destaquen com a innovadores en les administracions públiques i com es comporten.
- Traçar estratègies que en un futur permetin desenvolupar eines i suports formatius i d'acompanyament per desenvolupar aquestes competències.
- Disposar d'unes bases sòlides del perfil competencial de les persones innovadores que, amb el corresponent desenvolupament, permetin incorporar la seva valoració a efectes de reconeixement professional.

5. METODOLOGIA DE TREBALL

El procés que s'ha seguit per arribar al marc competencial que es presenta en aquest document és el següent:

En primer lloc, hem fet una recerca de projectes relacionats sobre el canvi i la innovació en l'Administració pública d'arreu del món; recerca de referents en innovació en l'Administració pública, estat de l'art, etc. Això ens ha permès determinar les principals dinàmiques que s'estan portant a terme en l'actualitat, en quin context s'apliquen i quin impacte han assolit. Així mateix, s'han analitzat els factors de risc o de "no èxit" d'aquests programes.

Paral·lelament, s'han creuat aquestes experiències amb el coneixement i experiència dels integrants de l'equip de treball, amb bagatge multidisciplinari, i s'han desgranat els punts d'interès o de més impacte, tenint en compte el moment en què es troba l'Administració catalana i el seu context. Això ha donat lloc a un procés, una metodologia específica per a la realització d'aquest marc. Es destaca d'aquesta fase de treball l'afirmació de com el context actua com a potenciador de les capacitats que estem identificant.

En segon lloc, hem realitzat una bateria d'entrevistes amb persones proposades per la mateixa Administració. Es tracta de personalitats rellevants dins l'organització i que han donat una visió des de diferents punts de vista, departaments, experiències, objectius de futur o àmbit d'actuació.

Això ha permès fer aterrar les hipòtesis inicials obtingudes en el pla teòric i de recerca, i acotar punts de fricció, de barreres d'implementació del programa, així com dels condicionants d'adopció en el context actual.

Amb els resultats obtinguts a partir de les entrevistes hem extret el llistat de capacitats clau susceptibles de ser exposades en el marc final.

En tercer lloc, a partir d'aquest llistat hem dut a terme una activitat amb diferents col·laboradors interns de la mateixa Administració per assegurar una representació d'impacte, crítica, rellevant i d'utilitat, amb la finalitat de tancar el cercle de capacitats i actituds destacables per posar dins el radar inicial.

En quart lloc, s'ha fet una consolidació final de les capacitats i actituds que esdevenen finalistes, després del treball de les fases inicials, juntament amb els factors d'èxit a nivell de context, amb la realitza-

ció d'una enquesta amb un abast molt més ampli tant en nombre de participants com en tipologia de perfils, tancant el cercle 360°. S'hi han inclòs participants amb un perfil molt més heterogeni, per tant, de l'Administració, de l'empresa, del món de l'educació i de la ciutadania. Amb les respostes d'aquestes persones, el que volíem era, primer de tot, validar que els condicionants de context que s'havien identificat es corresponien amb el nostre context català i, en segon lloc, identificar quines de les capacitats identificades es prioritzaven o no es consideraven, per acabar tenint una llista de capacitats que sortien d'agents de l'Administració i es consolidava per part de tots els agents que aportaven la seva perspectiva i, per tant, un valor complementari a considerar.

En cinquè lloc, s'ha desenvolupat el marc de capacitats clau com a eina de treball principal. S'ha fet el desenvolupament descriptiu de cada capacitat, amb vistes a facilitar la seva implementació d'una forma individual i grupal.

El marc també s'ha desenvolupat per facilitar, amb un prisma operatiu i pensant en l'acció, l'encaix amb els processos actuals i futurs de la mateixa organització.

6. MARC DE CAPACITATS ENFOCADES EN L'INDIVIDU

Els individus es recolzen en les capacitats que es relacionen amb el món, la complexitat i la interdependència. Aquestes capacitats han de ser adequades per a un món on:

- La tecnologia canvia ràpidament i contínuament, i cal entendre-la per treballar-hi.
- Les societats en la seva transformació són més diverses i fragmentades, i les relacions interpersonals requereixen un contacte més gran amb persones diferents a un mateix.
- La globalització està creant noves formes d'interdependència i les accions estan subjectes tant a influències com a conseqüències que van més enllà de la comunitat local o nacional de l'individu.

Els equips són fonamentals per a la resolució de problemes amb èxit, en aquest context de canvi, però la seva estructura mínima és l'individu: la persona.

Per això, establim com a referència l'individu com a unitat mínima d'acció, que posteriorment esdevindrà l'equip d'alt rendiment i es calarà en l'organització.

Tanmateix, el marc presenta una paleta diversa de capacitats i actituds que poques vegades es troben en un sol individu, però que necessiten estar presents dins de l'equip d'innovació més ampli. El repte (i l'oportunitat) consisteix a combinar aquestes capacitats i actituds d'una manera que faci que l'equip sigui més gran que els seus membres individualment.

7. EL MARC

Tenint en compte aquests principis, hem intentat descriure actituds i capacitats clau que ofereixen una visió conjunta sobre el que es necessita per establir i executar processos d'innovació exploratòria, i a la vegada crear un entorn propici per a la innovació en un context administratiu i polític.

El marc descriu tres vectors bàsics que, segons el resultat, són fonamentals per formar la base en la innovació orientada a l'acció.

Aquests tres vectors són:

- La persona
- Els equips
- L'organització

Persona

Fa referència a l'individu i està clarament orientat a l'acció i l'excel·lència. Ens endinsem en el seu procés de millora, creixement personal i desenvolupament professional. Parlem d'accelerar l'autoaprenentatge, explorar, prototipar i experimentar per identificar les llacunes del coneixement, la curiositat i l'entusiasme que fan créixer la creativitat en les seves rutines o noves formes de fer, crear una nova comprensió, potenciar l'esperit crític i orientar-lo cap a la autogestió i l'autoaprenentatge.

Equip

Fa referència a l'individu i a la relació d'aquest amb altres persones, tant de manera interna com externa (proveïdors, ciutadania...). Parlem d'empatia i compromís amb la ciutadania i les múltiples parts interessades a garantir la cocreació i la propietat col·laborativa, establir aliances, fer xarxa i comunicar; de tolerància i adquisició de nous punts de vista, de noves formes d'arribar a la solució i aportar iniciatives per resoldre punts de millora o desenvolupament d'oportunitats, prenent com a base el treball en equip.

Organització

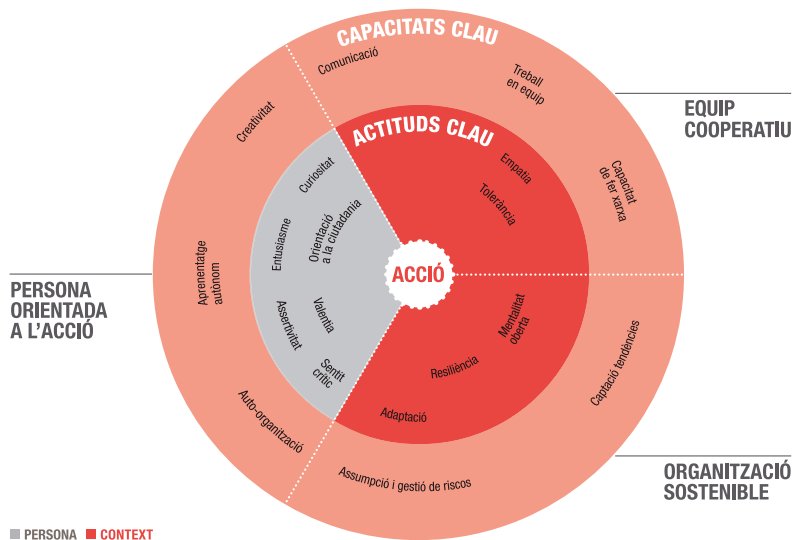
Fa referència a l'individu en el seu context (la institució). Cal potenciar i facilitar el canvi, tenir una mentalitat oberta, capacitat

d'adaptació i resiliència. Parlem de crear un espai per a la innovació, la captació de tendències, saber navegar en un context de canvi continu per obtenir oportunitats per a la millora continuada de l'organització, assumir i gestionar riscos. Inspirar accions i garantir resultats estratègics.

Entenem doncs la relació entre aquests tres vectors com una combinació viva dels seus elements, és a dir, com la relació convenient per tal que els perfils innovadors puguin identificar-se i trobar components de millora.

Aquest marc és la guia que ens permet identificar les capacitats, enteses com les habilitats i actituds dels perfils que tenim en un equip de treball (per tant, pensem en els perfils de les persones, en el treball en equip i en el marc de l'organització), en relació amb les capacitats que necessitem per desenvolupar projectes. Són aquests projectes els que requeriran unes habilitats i unes actituds, que seran les generadores d'innovació, i aquesta, de canvi.

Marc competencial del perfil innovador a les administracions públiques



Cal entendre el marc com un sistema en què interrelacionen tots els seus elements. Per interpretar el marc competencial, cal apuntar diferents referents que el condicionen, que es descriuen a continuació.

7.1 Condicionants de context

Es diferencien catorze elements que s'atribueixen al context, i és aquest el que permetrà desenvolupar unes capacitats i reforçar unes actituds que enforteixen el rol dels perfils innovadors. Aquests elements són:

1. Hi ha compromís amb la ciutadania i amb els agents implicats.
2. Es consideren diferents perspectives i es delibera sobre múltiples opcions.
3. S'interacciona per trobar una visió comuna i crear una propietat compartida.
4. Hi ha una mediació que contrasta interessos i redueix la fricció entre els agents implicats.
5. Es coneixen les dinàmiques polítiques i els procediments burocràtics per garantir el suport estratègic dels agents implicats.
6. Es comprèn com alliberar i utilitzar recursos financers per a la innovació.
7. S'utilitza l'enfocament empresarial per crear oportunitats.
8. S'articula el valor de nous enfocaments i solucions per a la presa de decisions.
9. S'utilitzen narratives i mitjans de comunicació per articular la visió i la informació de manera convincent.
10. Es connecta la visió a llarg i curt termini per assolir tasques.
11. S'analitzen les idees per a una millora constant.
12. S'utilitzen eficientment diferents tipologies de dades per accelerar la resolució d'una problemàtica.
13. Es combinen perspectives macro i micro per comprendre la complexitat de la problemàtica.
14. S'entenen els desenvolupaments tecnològics i com utilitzar-ne el potencial.

Aquests catorze elements es van treballar en la fase en la qual es van fer participar agents que eren de l'Administració i agents que no n'eren, per tal de validar que els elements de context es reconeixien com a importants en el context català, per la qual cosa els prenem com a referència i com a causa que impacta en el bon funcionament del marc competencial.

Ara bé, si el que fem és agafar els elements de context i els combinem amb les capacitats que estem destacant com a necessàries per a un perfil innovador, considerem la relació següent:

	Autoorganització	Aprentatge autònom	Creativitat	Comunicació	Treball en equip	Fer xarxa	Captar tendències	Gestionar riscos	
1				X			X		2
2		X	X		X	X	X	X	6
3				X	X	X	X	X	5
4					X			X	2
5				X	X				2
6								X	1
7			X	X		X	X	X	5
8		X	X	X		X	X	X	6
9			X	X					2
10	X	X	X	X	X		X	X	7
11	X	X	X		X	X		X	6
12		X	X	X	X			X	5
13	X	X							2
14		X					X	X	3
	3	7	7	8	7	5	7	10	

El que podem veure en aquesta taula és la relació de les capacitats i els catorze condicionants de context, i la seva correlació, és a dir, quins condicionants afavoriran el desenvolupament d'una capacitat. Als marges podem veure les vegades que condicionants i capacitats es repeteixen en aquesta interrelació.

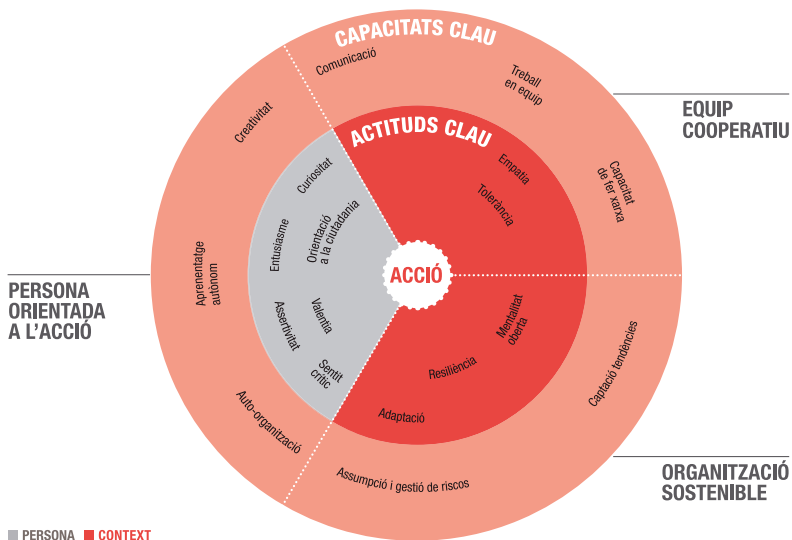
7.2 Paraules clau

Anem un pas més enllà i concretem la definició de cada una de les capacitats, en el marc del seu vector referent, i hi afegim les paraules clau que identifiquen la capacitat, així com les actituds que el nostre marc reflecteix. Les paraules clau personalitzen la definició de les capacitats en el marc d'aquest projecte:

Persona - Acció	Autoorganització	Ser autònom/a per trobar les estratègies, els temps i les eines necessàries per tal de poder ajustar els objectius i les accions d'una activitat o projecte, segons la finalitat desitjada	#temps, #objectius, #acció, #finalitat, #prioritat	Curiositat Entusiasme
	Aprenentatge autònom	Identificar activament, amb inquietud i curiositat, noves oportunitats d'aprenentatge que ens permetin donar resposta a nous interrogants	#inquietud, #millora, #modalitat, #respostes, #metodologia, #personalitzar, #planificar, #aplicar	Orientació a la ciutadania Assertivitat Sentit crític
	Creativitat	Generar, relacionar i connectar idees amb l'objectiu de trobar solucions	#curiositat, #connexió, #oportunitat, #acció, #referències, #preguntes,	Valentia
Equip - Cooperatiu	Comunicació	Transmetre i rebre informació de forma clara i oportuna, amb els mitjans adequats	#receptor, #cerca, #mitjans, #fonts, #contingut, #escoltar, #missatge, #storytelling, #acció	Empatia Tolerància
	Treball en equip	Desenvolupar cooperativament una fita compartida, reconeixent i potenciant les capacitats de cada una de les persones de l'equip	#cooperatiu, #compromís, #comunicar, #persona, #finalitat	
	Fer xarxa	Identificar agents clau i establir vincles per desenvolupar accions amb clars beneficis per a totes les parts	#altres, #oportunitat, #compromís, #nexes, #finalitat	

Organització - Sostenible	Captar tendències	Interpretar l'aplicació de tendències en oportunitats de millora per a la institució	#curiositat, #organització, #entendre, #moment, #condicionants, #millora, #estratègia	Mentalitat oberta
	Assumpció i gestió de riscos	Ser conscient de ser part d'un context variable i buscar estratègies per gestionar riscos i oportunitats	#canvi, #temps, #estratègia, #riscos, #sostenibilitat persones, #sostenibilitat econòmica, #sostenibilitat ambiental	Resiliència Adaptació

És a partir d'aquesta relació que tornem al marc inicial i el considerem com un sistema interrelacional, n'identifiquem el valor dels eixos, què entenem per cada capacitat i les actituds que s'hi associen, tot en relació amb els elements de context i amb les paraules clau que hem detallat.



Aquest marc ha d'esdevenir la guia per reconèixer com aconseguir arribar a una fita. En el nostre cas, la fita és identificar quines són les capacitats del perfil innovador, però alhora quin és el grau de destreses que diferenciem de cada una, segons les necessitats d'un projecte, i segons els perfils professionals que hi participen. Presentem una guia per a cada capacitat, que ens ha de permetre:

- Identificar la capacitat
- Reconèixer tres nivells de consecució de la capacitat:
 - Un nivell base d'adquisició de la capacitat.
 - Un nivell consolidat d'adquisició de la capacitat.
 - Un nivell avançat d'adquisició de la capacitat.

Diferenciem, doncs, tres nivells:

Nivell 1: base. Identifica les persones que es plantegen, en el marc d'una capacitat, processos de millora. És a dir, les que reconeixen allò que fan i busquen noves fórmules de fer més eficients.

Nivell 2: consolidat. Identifica les persones que es plantegen, en el marc d'una capacitat, innovacions incrementals. És a dir, les que són capaces de valorar el que fan i incorporar-hi elements de canvi, que van més enllà d'una millora concreta.

Nivell 3: avançat. Identifica les persones que es plantegen, en el marc d'una capacitat, innovacions disruptives. És a dir, les que poden considerar opcions diferents al que s'està fent, provocant canvis fonamentals que poden impactar en altres capacitats, i en són conscients.

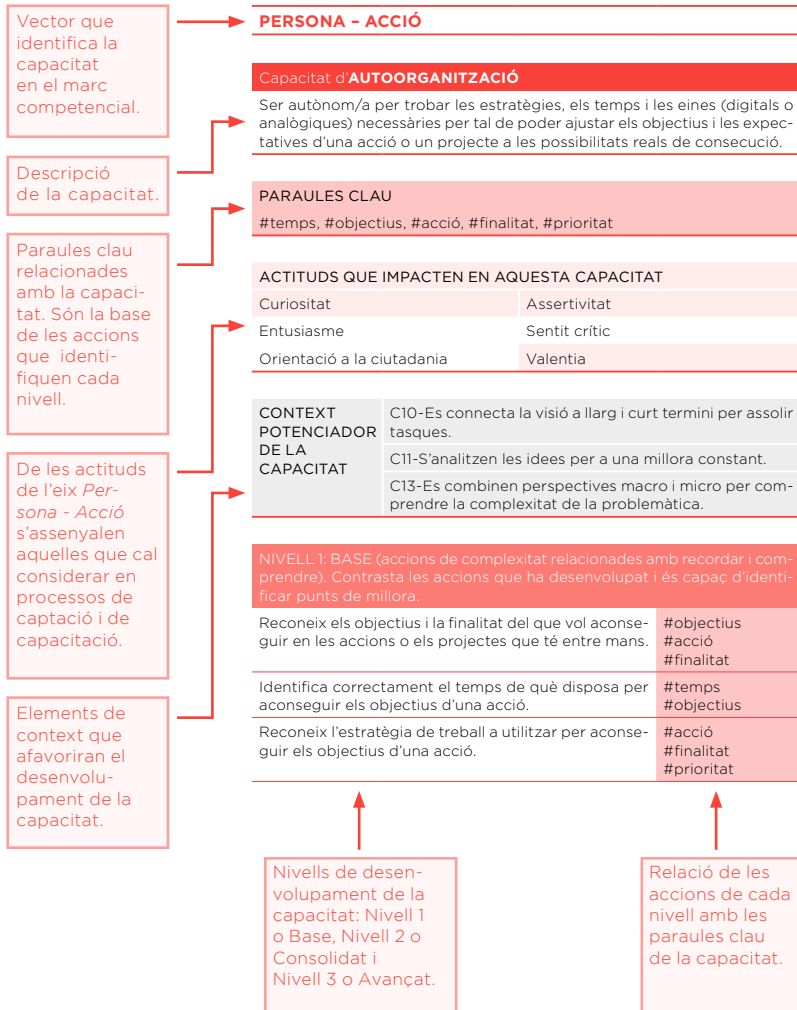
Amb totes aquestes peces: condicionants de context, paraules clau i nivell de complexitat de les accions, podem concretar, per a cada capacitat, una fitxa que ens ha de permetre:

- Identificar el nivell de capacitat d'una persona o grup de persones i considerar el que ha de poder fer per canviar de nivell.
- Considerar quin és el nivell de capacitat dels perfils que necessitem incorporar en un projecte o acció concreta, de manera que podrem identificar necessitats de capacitació i buscar les fórmules més convenientes segons el que necessitem.

És important continuar amb la idea que el marc és un sistema interrelacional, de manera que podem tenir el nivell d'una capacitat i un nivell diferent en una altra, però en tot cas, l'entrenament i la millo-

ra d'una capacitat afavoreix i condiciona l'entrenament i la millora de l'altra (si m'estic capacitant en el treball en equip, per exemple, estaré millorant en la capacitat de comunicació directament o indirectament).

Presentem una fitxa descriptiva amb el detall del que veurem a cada una de les fitxes de capacitat que es presenten a continuació:

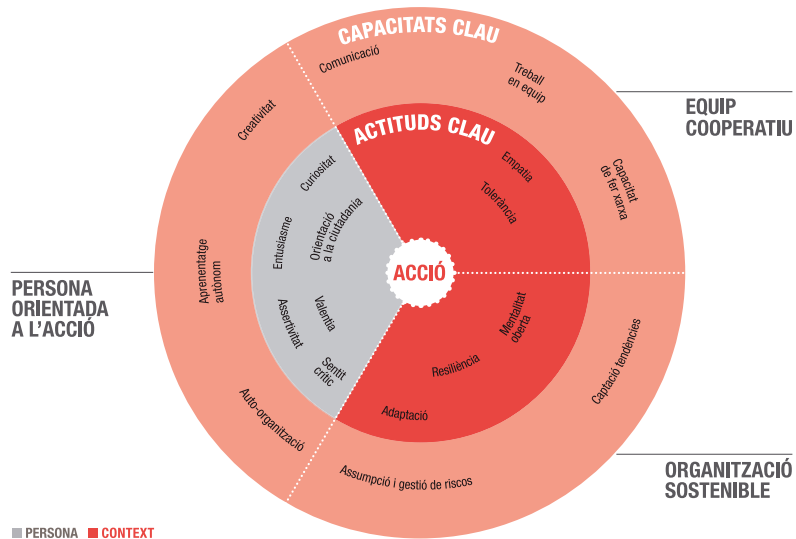


7.3 Capacitats de l'eix *Persona orientada a l'acció*

Capacitat d'autoorganització

Capacitat d'aprenentatge autònom

Capacitat de creativitat



PERSONA - ACCIÓ

Capacitat d'**AUTOORGANITZACIÓ**

Ser autònom/a per trobar les estratègies, els temps i les eines (digitals o analògiques) necessàries per tal de poder ajustar els objectius i les expectatives d'una acció o un projecte a les possibilitats reals de consecució.

PARAULES CLAU

#temps, #objectius, #acció, #finalitat, #prioritat

ACTITUDS QUE IMPACTEN EN AQUESTA CAPACITAT

Curiositat	Assertivitat
Entusiasme	Sentit crític
Orientació a la ciutadania	Valentia

CONTEXT POTENCIADOR DE LA CAPACITAT	C10-Es connecta la visió a llarg i curt termini per assolir tasques.
	C11-S'analitzen les idees per a una millora constant.
	C13-Es combinen perspectives macro i micro per comprendre la complexitat de la problemàtica.

NIVELL 1: BASE (accions de complexitat relacionades amb recordar i comprendre). Contrasta les accions que ha desenvolupat i és capaç d'identificar punts de millora.

Reconeix els objectius i la finalitat del que vol aconseguir en les accions o els projectes que té entre mans.	#objectius #acció #finalitat
Identifica correctament el temps de què disposa per aconseguir els objectius d'una acció.	#temps #objectius
Reconeix l'estratègia de treball a utilitzar per aconseguir els objectius d'una acció.	#acció #finalitat #prioritat

NIVELL 2: CONSOLIDAT (accions de complexitat relacionades amb aplicar i analitzar). Realitza millores i modificacions incrementals dels processos o accions de treball.

Estructura el procés de treball i identifica els objectius i la finalitat de l'acció o el projecte de treball.	#objectius #acció #finalitat
Optimitza el temps per aconseguir els objectius d'una acció.	#temps #objectius
Implementa estratègies de gestió del temps, d'una manera òptima, per aconseguir fer les accions proposades.	#temps #acció #finalitat #prioritat

NIVELL 3: AVANÇAT (accions de complexitat relacionades amb avaluar i crear). Realitza canvis disruptius per consolidar processos més efectius i eficients.

Avalua els pros i els contres en una estratègia de planificació d'una acció o un projecte.	#finalitat #prioritat
Avalua la distribució del temps i valora com fer-ho per optimitzar-lo.	#temps
Disseny els objectius i concreta la finalitat d'una acció o un projecte.	#objectius #finalitat
Executa una acció o un projecte, i busca el màxim d'eficiència en el seu desenvolupament.	#objectius #acció #finalitat

PERSONA - ACCIÓ

Capacitat d'**APRENTATGE AUTÒNOM**

Identificar activament, amb inquietud i curiositat, noves oportunitats d'aprenentatge que ens permetin donar resposta a nous interrogants.

PARAULES CLAU

#inquietud, #millora, #modalitat, #respostes, #metodologia, #personalitzar, #planificar, #aplicar

ACTITUDS QUE IMPACTEN EN AQUESTA CAPACITAT

Curiositat	Assertivitat
Entusiasme	Sentit crític
Orientació a la ciutadania	Valentia

CONTEXT POTENCIADOR DE LA CAPACITAT	C2-Es consideren diferents perspectives i es delibera sobre múltiples opcions.
	C8-S'articula el valor de nous enfocaments i solucions per a la presa de decisions.
	C10-Es connecta la visió a llarg i curt termini per assolir tasques.
	C11-S'analitzen les idees per a una millora constant.
	C12-S'utilitzen eficientment diferents tipologies de dades per accelerar la resolució d'una problemàtica.
	C13-Es combinen perspectives macro i micro per comprendre la complexitat de la problemàtica.
	C14-S'entenen els desenvolupaments tecnològics i com utilitzar-ne el potencial.

NIVELL 1: BASE (accions de complexitat relacionades amb recordar i comprendre). Contrasta les accions que ha desenvolupat i és capaç d'identificar punts de millora.

Expressa necessitats de formació per buscar respostes a situacions o projectes actuals i de futur.	#millora #respostes
Fa formació en una modalitat (presencial, mixta o en línia) segons troba la proposta més adient als interrogants que vol resoldre.	#modalitat #planificar
Reconeix formacions formals d'interès que són adequades per a la seva formació.	#personalitzar
Interpreta els aprenentatges que adquireix en situacions del seu dia a dia.	#millora #respostes #personalitzar #aplicar
Es pregunta sobre oportunitats que li pot aportar l'aprenentatge autònom.	#respostes

NIVELL 2: CONSOLIDAT (accions de complexitat relacionades amb aplicar i analitzar). Realitza millores i modificacions incrementals dels processos o accions de treball.

Planeja una estratègia de formació personal que pot implicar diferents activitats (formals i informals).	#millora #planificar
Examina diferents modalitats i propostes segons que s'ajustin millor als objectius que vol aconseguir.	#modalitats #personalitzar
Integra aprenentatges en la seva pràctica diària, que li provoquen noves preguntes.	#modalitats #personalitzar #respostes #aplicar

NIVELL 3: AVANÇAT (accions de complexitat relacionada amb l'avaluar i el crear). Realitza canvis disruptius per consolidar processos més efectius i eficients.

Organitza diferents propostes de formació i és capaç de trobar el relat que enllaça les unes amb les altres.	#modalitats #personalitzar
Traça noves oportunitats laborals a partir dels aprenentatges que aconsegueix.	#millora #aplicar #respostes
Construeix una estratègia d'aprenentatge a partir de diferents activitats en diferents formats (formacions formals, no formals i invisibles).	#personalitzar #millora

PERSONA - ACCIÓ

Capacitat de **CREATIVITAT**

Generar, relacionar i connectar idees amb l'objectiu de trobar solucions.

PARAULES CLAU

#curiositat, #preguntes, #connexió, #oportunitat, #acció, #referències

ACTITUDS QUE IMPACTEN EN AQUESTA CAPACITAT

Curiositat	Assertivitat
Entusiasme	Sentit crític
Orientació a la ciutadania	Valentia

CONTEXT POTENCIADOR DE LA CAPACITAT	C2-Es consideren diferents perspectives i es delibera sobre múltiples opcions.
	C7-S'utilitza l'enfocament empresarial per crear oportunitats.
	C8-S'articula el valor de nous enfocaments i solucions per a la presa de decisions.
	C9-S'utilitzen narratives i mitjans de comunicació per articular la visió i la informació de manera convincent.
	C10-Es connecta la visió a llarg i curt termini per assolir tasques.
	C11-S'analitzen les idees per a una millora constant.
	C12-S'utilitzen eficientment diferents tipologies de dades per accelerar la resolució d'una problemàtica.

NIVELL 1: BASE (accions de complexitat relacionades amb recordar i comprendre). Contrasta les accions que ha desenvolupat i és capaç d'identificar punts de millora.

Reconeix dubtes que es generen a partir de problemes o situacions reals.	#preguntes
Identifica oportunitats de millora a explorar.	#oportunitat
Reconeix relacions entre diferents idees o projectes.	#connexió #oportunitat #referències

NIVELL 2: CONSOLIDAT (accions de complexitat relacionades amb aplicar i analitzar). Realitza millores i modificacions incrementals dels processos o accions de treball.

Atribueix possibles preguntes a dubtes sobre problemes o situacions a resoldre.	#preguntes #connexió
Explora projectes i accions realitzades a partir de la identificació d'oportunitats de millora.	#referències #oportunitat #acció
Integra l'orientació a l'acció com la manera natural de treballar.	#acció
Integra el fet de relacionar idees i projectes en la seva manera de fer.	#referències #oportunitat

NIVELL 3: AVANÇAT (accions de complexitat relacionades amb avaluar i crear). Fa canvis disruptius per consolidar processos més efectius i eficients.

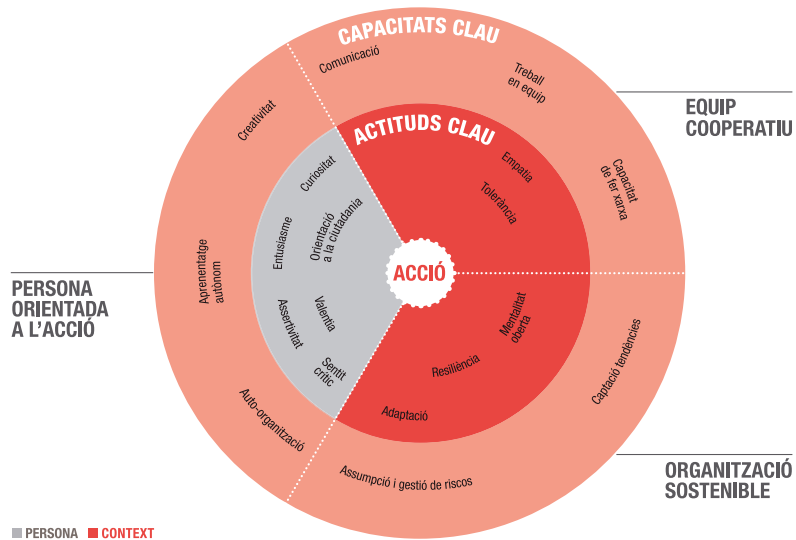
Es fa preguntes sobre problemes o situacions a resoldre.	#curiositat #preguntes
Construeix noves oportunitats de millora.	#acció #connexió #oportunitat
Construeix un mapa de relacions complexes que suma al que fa i treballa.	#connexió #referències #oportunitat
Fa millores en els propis plans d'acció per consolidar-ne l'aplicació.	#acció #oportunitat

7.4 Capacitats de l'eix Equip cooperatiu

Capacitat de comunicació

Capacitat de treball en equip

Capacitat de fer xarxa



EQUIP - COOPERATIU

Capacitat de **COMUNICACIÓ**

Transmetre i rebre informació de forma clara i oportuna, amb els mitjans adequats.

PARAULES CLAU

#receptor, #cerca, #missatge, #mitjans, #fonts, #contingut, #escoltar, #storytelling, #acció

ACTITUDS QUE IMPACTEN EN AQUESTA CAPACITAT

Empatia

Tolerància

CONTEXT POTENCIADOR DE LA CAPACITAT	C1-Hi ha compromís amb la ciutadania i amb els agents implicats.
	C3-S'interacciona per trobar una visió comuna i crear una propietat compartida.
	C5-Es coneixen les dinàmiques polítiques i els procediments burocràtics per garantir el suport estratègic dels agents implicats.
	C7-S'utilitza l'enfocament empresarial per crear oportunitats.
	C8-S'articula el valor de nous enfocaments i solucions per a la presa de decisions.
	C9-S'utilitzen narratives i mitjans de comunicació per articular la visió i la informació de manera convincent.
	C10-Es connecta la visió a llarg i curt termini per assolir tasques.
	C12-S'utilitzen eficientment diferents tipologies de dades per accelerar la resolució d'una problemàtica.

NIVELL 1: BASE (accions de complexitat relacionades amb recordar i comprendre). Contrasta les accions que ha desenvolupat i és capaç d'identificar punts de millora.

Comença a preguntar-se sobre el què, el perquè, per a qui, com i quan per construir el seu missatge.	#escoltar #receptor
Localitza les fonts d'informació necessàries, internes i externes, per tenir tota la informació que aporta a l'equip.	#fonts #cerca
Utilitza els continguts bàsics per poder comunicar la idea que vol transmetre.	#contingut #receptor

NIVELL 2: CONSOLIDAT (accions de complexitat relacionades amb aplicar i analitzar). Realitza millores i modificacions incrementals dels processos o accions de treball.

Organitza i completa el seu missatge segons el què, el perquè, per a qui, com i quan.	#escoltar #receptor #acció
Integra les fonts d'informació necessàries, internes i externes, de forma natural d'acord amb el desenvolupament del projecte.	#fonts #cerca
Utilitza els continguts adients per poder comunicar la idea que cal transmetre.	#continguts #receptors

NIVELL 3: AVANÇAT (accions de complexitat relacionades amb avaluar i crear). Realitza canvis disruptius per consolidar processos més efectius i eficients.

Integra el seu missatge segons el què, el perquè, per a qui, com i quan.	#escoltar #missatge #receptor
Traça una línia de continguts per poder comunicar la idea que cal transmetre.	#missatge #storytelling
Utilitza, de forma eficient, diferents mitjans segons la finalitat del missatge i del receptor.	#receptor #mitjans
Comunica tenint en compte el receptor, les possibilitats dels mitjans, els continguts i el fil argumental entre aquests.	#receptor #mitjans #storytelling #acció

EQUIP - COOPERATIU

Capacitat de **TREBALL EN EQUIP**

Desenvolupar cooperativament una fita compartida, reconeixent i potenciant les capacitats de cada una de les persones de l'equip.

PARAULES CLAU

#cooperatiu, #compromís, #comunicar, #persona, #finalitat

ACTITUDS QUE IMPACTEN EN AQUESTA CAPACITAT

Empatia

Tolerància

CONTEXT POTENCIADOR DE LA CAPACITAT	C2-Es consideren diferents perspectives i es delibera sobre múltiples opcions.
	C3-S'interacciona per trobar una visió comuna i crear una propietat compartida.
	C4-Hi ha una mediació que contrasta interessos i redueix la fricció entre agents implicats.
	C5-Es coneixen les dinàmiques, polítiques i procediments burocràtics per garantir el suport estratègic dels agents implicats.
	C10-Es connecta la visió a llarg i curt termini per assolir tasques.
	C11-S'analitzen les idees per a una millora constant.
	C12-S'utilitzen eficientment diferents tipologies de dades per accelerar la resolució d'una problemàtica.

NIVELL 1: BASE (accions de complexitat relacionades amb recordar i comprendre). Contrasta les accions que ha desenvolupat i és capaç d'identificar punts de millora.

Identifica la finalitat de la tasca que l'equip vol desenvolupar.	#finalitat
Troba el seu valor a l'equip a mesura que avança el projecte.	#persona #finalitat
Explica el desenvolupament de l'activitat de l'equip.	#comunicar #finalitat

NIVELL 2: CONSOLIDAT (accions de complexitat relacionades amb aplicar i analitzar). Realitza millores i modificacions incrementals dels processos o accions de treball.

Estructura el desenvolupament cooperatiu de l'activitat de l'equip.	#cooperatiu #finalitat
Organitza la seva tasca en el si de l'equip.	#persona #cooperatiu
Atribueix el valor individual a cada persona de l'equip en el desenvolupament del projecte.	#persona #cooperatiu #finalitat

NIVELL 3: AVANÇAT (accions de complexitat relacionades amb avaluar i crear). Realitza canvis disruptius per consolidar processos més efectius i eficients.

Dissenya el desenvolupament de l'activitat de l'equip.	#cooperatiu #finalitat
Atribueix les tasques a les persones membres de l'equip.	#persona #compromís
Integra el valor que aporta cada persona de l'equip en el disseny i desenvolupament del projecte.	#persona #cooperatiu #comunicar
Contribueix a consolidar l'activitat del treball en equip com una estructura cooperativa en la qual persones, tasques i calendaris troben la millor oportunitat.	#cooperatiu #compromís #comunicació #finalitat

EQUIP - COOPERATIU

Capacitat de **FER XARXA**

Identificar agents clau i establir vincles per desenvolupar accions amb clars beneficis per a totes les parts.

PARAULES CLAU

#altres, #oportunitat, #compromís, #nexes, #finalitat

ACTITUDS QUE IMPACTEN EN AQUESTA CAPACITAT

Empatia

Tolerància

CONTEXT POTENCIADOR DE LA CAPACITAT

C2-Es consideren diferents perspectives i es delibera sobre múltiples opcions.

C3-S'interacciona per trobar una visió comuna i crear una propietat compartida.

C7-S'utilitza l'enfocament empresarial per crear oportunitats.

C8-S'articula el valor de nous enfocaments i solucions per a la presa de decisions.

C11-S'analitzen les idees per a una millora constant.

NIVELL 1: BASE (accions de complexitat relacionades amb recordar i comprendre). Contrasta les accions que ha desenvolupat i és capaç d'identificar punts de millora.

Troba nexes amb altres persones que aportin valor a una idea o un projecte.

#nexes
#altres

Identifica el seu compromís en el si d'una xarxa de col·laboració.

#compromís
#finalitat

Reconeix el seu rol en el si d'una xarxa.

#oportunitat

NIVELL 2: CONSOLIDAT (accions de complexitat relacionades amb aplicar i analitzar). Realitza millores i modificacions incrementals dels processos o accions de treball.

Integra el valor que aporten altres persones a la millora d'una idea o un projecte.	#nexes #altres
Busca el valor que altres persones, o una xarxa, aporten a l'acció a desenvolupar.	#oportunitat #nexes
Integra el seu compromís en xarxes de col·laboració en el seu dia a dia.	#compromís #oportunitat #altres

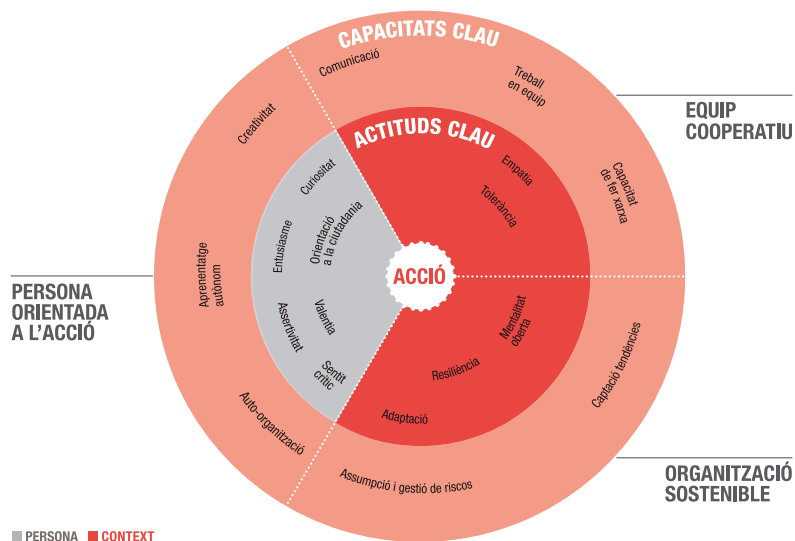
NIVELL 3: AVANÇAT (accions de complexitat relacionades amb avaluar i crear). Realitza canvis disruptius per consolidar processos més efectius i eficients.

Avalua l'impacte i les oportunitats de participar en xarxes de treball per a l'acció que treballa o vol treballar.	#altres #nexes
Construeix una xarxa de col·laboració referent a les accions que treballa o vol treballar.	#compromís #finalitat
Valora les oportunitats de pertànyer a una xarxa a mitjà i llarg termini.	#oportunitat #nexes #altres

7.5 Capacitats de l'eix *Organització sostenible*

Capacitat de captar tendències

Capacitat d'assumpció i gestió de riscos



ORGANITZACIÓ - SOSTENIBLE

Capacitat de **CAPTAR TENDÈNCIES**

Interpretar l'aplicació de tendències en oportunitats de millora per a la institució.

PARAULES CLAU

#curiositat, #organització, #entendre, #moment, #condicionants, #millora, #estratègia

ACTITUDS QUE IMPACTEN EN AQUESTA CAPACITAT

Adaptació	Mentalitat oberta	Resiliència
-----------	-------------------	-------------

CONTEXT POTENCIADOR DE LA CAPACITAT	C1-Hi ha compromís amb la ciutadania i els agents implicats.
	C2-Es consideren diferents perspectives i es delibera sobre múltiples opcions.
	C3-S'interacciona per trobar una visió comuna i crear una propietat compartida.
	C7-S'utilitza l'enfocament empresarial per crear oportunitats.
	C8-S'articula el valor de nous enfocaments i solucions per a la presa de decisions.
	C10-Es connecta la visió a llarg i curt termini per assolir tasques.
	C14-S'entenen els desenvolupaments tecnològics i com utilitzar-ne el potencial.

NIVELL 1: BASE (accions de complexitat relacionades amb recordar i comprendre). Contrasta les accions que ha desenvolupat i és capaç d'identificar punts de millora.

Identifica oportunitats de millora per a la institució a partir de l'observació i l'estudi.	#moment #millora
Té la curiositat de comparar el desenvolupament d'accions de la institució amb altres desenvolupaments per valorar canvis i millores.	#curiositat #entendre
Troba altres persones, equips o organitzacions en qui fixar-se per buscar millores per a la pròpia organització.	#organització #millora
Reconeix l'estratègia de millora de l'organització.	#estratègia
Identifica els condicionants d'aplicació que diferencien dos contextos.	#condicionants

NIVELL 2: CONSOLIDAT (accions de complexitat relacionades amb aplicar i analitzar). Realitza millores i modificacions incrementals dels processos o accions de treball.

Utilitza idees a partir de l'observació i l'estudi com a oportunitats de millora per a la institució.	#curiositat #millora
Elabora estudis, converses, preguntes sobre com es desenvolupen accions en altres contextos per fer possibles canvis i millores, segons el moment de l'organització.	#curiositat #organització #moment
Treballa en relació amb l'estratègia de millora de l'organització.	#estratègia #condicionants

NIVELL 3: AVANÇAT (accions de complexitat relacionades amb avaluar i crear). Fa canvis disruptius per consolidar processos més efectius i eficients.

Estructura els canvis interpretant els moments estratègics per a l'organització.	#moment #estratègia #condicionants
Dissenya processos d'implementació de millores, a partir de l'observació i l'estudi d'oportunitats en diferents sectors i moments.	#curiositat #millora #estratègia
Fa canvis a partir d'haver valorat maneres de fer diferents en diversos contextos.	#organització #moment #condicionants

ORGANITZACIÓ - SOSTENIBLE

Capacitat d'ASSUMPCIÓ I GESTIÓ DE RISCOS

Ser conscient de ser part d'un context variable i buscar estratègies per gestionar riscos i oportunitats.

PARAULES CLAU

#canvi, #temps, #estratègia, #riscos, #sostenibilitat persones, #sostenibilitat econòmica, #sostenibilitat ambiental

ACTITUDS QUE IMPACTEN EN AQUESTA CAPACITAT

Resiliència	Mentalitat oberta	Adaptació
-------------	-------------------	-----------

CONTEXT POTENCIADOR DE LA CAPACITAT	C2-Es consideren diferents perspectives i es delibera sobre múltiples opcions.
	C3-S'interacciona per trobar una visió comuna i crear una propietat compartida.
	C4-Hi ha una mediació que contrasta interessos i redueix la fricció entre agents implicats.
	C6-Es comprèn com alliberar i utilitzar recursos financers per a la innovació.
	C7-S'utilitza l'enfocament empresarial per crear oportunitats.
	C8-S'articula el valor de nous enfocaments i solucions per a la presa de decisions.
	C10-Es connecta la visió a llarg i curt termini per assolir tasques.
	C11-S'analitzen les idees per a una millora constant.
	C12-S'utilitzen eficientment diferents tipologies de dades per accelerar la resolució d'una problemàtica.
	C14-S'entenen els desenvolupaments tecnològics i com utilitzar-ne el potencial.

NIVELL 1: BASE (accions de complexitat relacionades amb recordar i comprendre). Contrasta les accions que ha desenvolupat i és capaç d'identificar punts de millora.

Reconeix els motius i conseqüències d'un canvi i la necessitat d'adaptació i millora.	#sostenibilitat #canvi
Identifica els riscos i el temps que cal tenir en compte per assumir el canvi, en el marc de l'estratègia de l'organització.	#riscos #temps #canvi #estratègia

NIVELL 2: CONSOLIDAT (accions de complexitat relacionades amb aplicar i analitzar). Realitza millores i modificacions incrementals dels processos o accions de treball.

Estructura els processos que suposa un canvi, en la manera habitual de plantejar accions.	#canvi #sostenibilitat
Executa canvis tenint en compte al màxim la seva sostenibilitat i l'impacte dels possibles riscos detectats.	#riscos #persones #sostenibilitat

NIVELL 3: AVANÇAT (accions de complexitat relacionades amb avaluar i crear). Fa canvis disruptius per consolidar processos més efectius i eficients.

Construeix considerant l'escenari de canvi constant.	#estratègia #sostenibilitat
Fa canvis significatius tenint en compte que siguin canvis sostenibles en l'estratègia de l'organització i factors de no èxit.	#estratègia #riscos #persones #sostenibilitat

8. IMPLEMENTACIÓ I CAPTACIÓ

Si el repte del projecte era identificar i definir les capacitats que caracteritzen un perfil innovador, el desig de mesurar l'impacte i reconeixement en l'adquisició i desenvolupament d'aquestes capacitats ha estat evident en totes les fases del projecte.

El desig d'innovació pot venir des de qualsevol lloc. Algunes persones entrevistades en aquest projecte van parlar de l'impuls de la innovació de baix a dalt, altres van parlar sobre com promocionar la innovació impulsada per iniciatives de lideratge. La demanda i el desig d'innovació poden venir realment des de qualsevol lloc.

En aquest escenari, ja no sembla suficient que les persones i els equips rebin formació sobre innovació, si entenem la innovació com un procés que, de forma natural, s'ha d'incloure en la nostra manera de fer, per la qual cosa cal trobar noves fórmules per considerar la capacitat del perfil innovador. Si bé els cursos d'introducció són una base de referència excel·lent per augmentar les habilitats específiques i proporcionar oportunitats d'aprenentatge, és important traslladar les persones més enllà de la "comprensió bàsica" cap a un entorn de prova, interiorització de conceptes, interrelació de persones i equips, depuració, consolidació... en definitiva d'aplicació coherent i real dels conceptes tractats. Cal repensar la varietat d'experiències d'aprenentatge que proporcionem o aconseguim les persones. No només aprenem en formacions formals, aprenem del nostre context, de la nostra organització, d'equips i persones, en diferents moments i en diferents modalitats.

Al final, la millor manera d'aconseguir un valor públic sostenible ha d'incloure l'ús de tècniques, mètodes i eines d'innovació en tot el sector públic, integrades de forma natural en els processos de captació, en el desenvolupament de les persones, en el plantejament dels plans formatius, en el treball per projectes i en els plans estratègics que es dissenyen, desenvolupen, implementen i avaluen. El desenvolupament d'un ecosistema que afavoreixi la interacció i la construcció de comunitat són necessaris per alimentar aquest procés d'innovació a les administracions públiques.

Quan l'objectiu és escalar i integrar les capacitats d'innovació, no podem descartar que moltes persones empleades públiques ja estiguin orientades en aquest objectiu i que vulguin aprendre, millorar i provar coses noves. De fet, ja està succeint, i es detecten, amb més o menys impacte, accions que tenen com a denominador comú el

treball per reptes. Calen reptes reals, concrets i assolibles com a motor per difondre i desenvolupar les capacitats i actituds de la persona innovadora, sempre combinant els vectors de persona, equip i organització i que es poden acabar traduint en nous processos, serveis o oportunitats.

Per tant, el repte no és la manca de desig, sinó més aviat saber per on començar. El marc competencial del perfil innovador és la base conceptual que, per produir tots els efectes beneficiosos a l'organització, ha d'alinejar-se amb altres sistemes, com els d'organització i de gestió de persones: la formació, el reclutament professional, el desenvolupament o el reconeixement en són exemples especialment significatius.

El personal al servei de l'Administració pública necessita suport per entendre els recursos disponibles per obtenir i millorar aquestes habilitats i el marc els assenyala aquest camí.

9. CONCLUSIONS

Les capacitats que s'inclouen en el *Marc competencial del perfil innovador* són susceptibles a canvis donat el dinamisme del context però construeixen la base per a un marc d'actuació.

El context actua com a potenciador de la definició i el desenvolupament de les capacitats. És clau la identificació d'aquest context en el cas concret dels diferents departaments i organismes de l'Administració, per tenir el referent del punt de treball actual i del punt d'eficiència en el qual cal treballar. Això ens determinarà quin és el punt de partida en cada cas concret i ens ajudarà a identificar el context de la mateixa persona per traçar un currículum de desenvolupament cap a un perfil innovador.

Cada un dels tres vectors (persona, equip i organització) està definit per una sèrie de capacitats que garanteixen la seva competència d'innovació.

Aquestes capacitats es manifesten en nivells en funció del perfil de cada persona, i així es poden establir plans de millora individual que, en definitiva, poden derivar en plans de millora que impacten en el departament, servei, àrea o organització.

Seria recomanable que l'adquisició i millora d'aquestes capacitats utilitzés estratègies de desenvolupament "híbrides". Això inclou tant formats formatius amb plantejaments més estàndards o habituals a l'Administració com dinàmiques de grup o treball per reptes, en els quals es necessita la persona orientada a l'acció, l'equip orientat al treball cooperatiu i entendre l'organització com un sistema sostenible.

Per a aquest desenvolupament, és vital que es faci un esforç de pedagogia en la comunicació de la cultura i estratègia d'innovació, entesa com a eix de treball que s'ha de valdre d'eines, recursos i processos que estiguin a l'abast dels servidors públics.

És especialment important la idea que, per maximitzar i facilitar la innovació, ha d'haver-hi una determinada concurrència de forces que van en dos sentits, en un context que actua com a facilitador: d'una banda, des d'un prisma de direcció *top-down* que defineixi l'estratègia de l'organització en la gestió de la innovació; i d'altra banda, en un impuls *bottom-up*, des de la mateixa persona o els mateixos equips, que puguin fer de l'acció innovadora una part essencial del seu desenvolupament personal, amb impacte directe en l'Administració.

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya i Innogent treballaran en aquest sentit, oferint espais d'aprenentatge i de cocreació i facilitant eines per al desenvolupament del perfil innovador a les persones al servei de les administracions. L'objectiu és que aquestes persones puguin impulsar noves maneres de treballar, noves solucions als reptes que s'han d'afrontar per construir una Administració del segle XXI, àgil i eficaç, que acompanyi la ciutadania en aquest context complex i en canvi constant.

10. BIBLIOGRAFIA

- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. (2019). [*CoBoi Lab. Cultural creative spaces and & cities*](#) [pàgina web]. (Darrer accés: 11 de maig de 2020).
- Brugué Torruella, Quim (dir.), Boada Danes, Júlia, i Blanco Fillola, Ismael Ivan. (2013). [*Els motors de la innovació a l'Administració Pública*](#) (núm. 5 de la col·lecció "Estudis de Recerca Digitals"). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Christiansen, Jesper, Leurs, Bas i Duggan, Kelly. (19 de juny de 2017). [*What are the skills and attitudes for successful public problem solving?*](#) [apunt de blog]. *Blog de Nesta*.
- Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2018). [*Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques*](#) (núm. 10 de la col·lecció "Eines per als Recursos Humans"). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Leurs, Bas, Gonzalez-Ortega, Paulina i Hidalgo, Diana. (2018). [*Experimenta: Construyendo la nueva generación de innovadores públicos en Chile*](#). Publicacions Nesta.
- Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, i Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2009). [*Diccionari de competències dels càrrecs de comandament*](#) (núm. 1 de la col·lecció "Eines per als Recursos Humans"). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

