

# Marco competencial del perfil innovador en las administraciones públicas



# Marco competencial del perfil innovador en las administraciones públicas





Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España. Está permitida su reproducción, distribución y comunicación pública, siempre y cuando se realicen sin afán de lucro y se reconozca explícitamente a la Escuela de Administración Pública de Cataluña como autora y editora de la publicación.

© 2022, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Diseño y maquetación: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

Primera edició: enero de 2022

ISBN: 978-84-18986-62-8 (pdf)  
978-84-18986-63-5 (epub)

DOI: 10.2436/10.8030.09.2

Este documento digital es accesible en la web de publicaciones de la EAPC, en la colección "[Eines per als recursos humans](#)". (Herramientas para los recursos humanos)

# ÍNDICE

1. Agradecimientos.....	7
2. Presentación.....	9
3. Introducción.....	11
4. Objetivos.....	13
5. Metodología de trabajo.....	15
6. Marco de capacidades enfocadas en el individuo.....	17
7. El marco.....	19
7.1 Condicionantes de contexto.....	21
7.2 Palabras clave.....	23
7.3 Capacidades del eje <i>Persona orientada a la acción</i> .....	27
7.4 Capacidades del eje <i>Equipo cooperativo</i> .....	35
7.5 Capacidades del eje <i>Organización sostenible</i> .....	43
8. Implementación y captación.....	49
9. Conclusiones.....	51
10. Bibliografía.....	53



# 1. AGRADECIMIENTOS

Esta publicación ha sido elaborada conjuntamente por la Escuela de Administración Pública de Cataluña y la Secretaría de Administración y Función Pública de la Generalitat de Catalunya, a través de Innogent. En este marco de colaboración, el equipo que lideró el proyecto estaba compuesto por las siguientes personas:

## **Por parte de la Escuela de Administración Pública de Cataluña:**

- Eulàlia Pla Rius. Subdirectora general de Investigación y Formación en Alta Dirección.
- Tània Fernández Lleonart. Jefa del Servicio de Formación en Alta Dirección.
- Anna Arriaga Poblador. Responsable de Formatos Innovadores.

## **Por parte de la Secretaría de Administración y Función Pública (Innogent):**

- Cristina Fumadó Casals. Área para la Promoción de la Cultura de la Innovación.
- Mei Pararols Pujolràs. Área para la Promoción de la Cultura de la Innovación.

## **Por otra parte, se ha contado con la colaboración de profesionales del mundo académico, que han participado activamente en la elaboración y la revisión del marco competencial del perfil innovador en las administraciones públicas presentado en esta publicación:**

- Carme Rovira Riera. Responsable de innovación educativa en el Servicio de Calidad, Aprendizaje e Innovación (SCAI), TecnoCampus de Mataró (centro adscrito a la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona).
- Alfred Batet Vilar. Profesor de la asignatura Herramientas TIC Aplicadas a la Empresa del área de comunidades digitales, TecnoCampus de Mataró (centro adscrito a la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona).

Queremos manifestar nuestro agradecimiento a todas las personas mencionadas por el tiempo y los esfuerzos empleados, así como por el interés demostrado. Esta publicación ha sido posible gracias a su dedicación y experiencia.





## 2. PRESENTACIÓN

Uno de los retos de futuro de la Escuela de Administración Pública de Cataluña (EAPC) es la generación y gestión del conocimiento, y la capacitación de empleados públicos, mandos intermedios y directivos, con vistas a dar respuesta a la ciudadanía en una sociedad en transformación permanente, continuada y exponencial, que tiene por motor los cambios que ciencia y tecnología infunden en la manera de entender el mundo, de afrontarlo y de intervenir. Esta sociedad, en su consideración global, presenta unas dimensiones demográficas nunca vistas y debe acometer retos como los que se recogen en los [\*Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\) de las Naciones Unidas\*](#).

En este contexto, ante estos retos que no podrían afrontarse en beneficio de todos sin liderazgos públicos sólidos, parece imprescindible avanzar hacia un nuevo contrato social. Así lo ponen sobre la mesa expertos de diferentes disciplinas, y en este proceso de construcción, el personal de las administraciones desempeñará un papel relevante y la innovación se convertirá en un motor de cambio para afrontar estas nuevas complejidades.

La gobernanza pública ya no puede centrarse estrictamente en la dimensión local. La complejidad de las problemáticas existentes y las relaciones de interresponsabilidad para abordarlos exigen nuevas maneras de entender el rol de los gobiernos y de las administraciones públicas.

Las competencias profesionales para responder a estas nuevas necesidades y a este nuevo contexto deberán centrarse en aspectos hasta ahora secundarios, poco valorados o, claramente, inconvenientes.

Impulsado por la Escuela de Administración Pública de Cataluña, en coordinación con la Secretaría de Administración y Función Pública de la Generalitat de Catalunya (Innogent), y elaborado con la colaboración de Tecnocampus, este trabajo presenta un marco competencial elaborado a partir de las aportaciones de grandes profesionales de perfil innovador. Estas personas han participado de modo colaborativo (en algunos casos cocreativo) en un proceso participativo e integrador. Les agradecemos su participación comprometida, generosa y valiosa.

La exploración y sistematización efectuada nos ha permitido constatar cómo son las personas de las administraciones públicas que

destacan como innovadoras: qué rasgos manifiestan y cómo se comportan. También nos ha permitido identificar –para hacer las oportunas intervenciones, llegado el caso– los elementos organizativos, culturales o ambientales que favorecen o que, por el contrario, ralentizan un impulso innovador que manifiestan muchas personas y que sin duda debe caracterizar al personal para afrontar y gestionar el futuro.

Esta definición inicial debe permitir trazar estrategias y vías de desarrollo de los rasgos competenciales referenciados en el trabajo. Esperamos que sea de ayuda para todos aquellos agentes que intervienen en la definición de actividades formativas, en la generación y gestión del conocimiento, en el impulso de nuevas formas de trabajar y en el desarrollo de personas; también para los que intervienen en la definición de contenidos para desarrollar destrezas imprescindibles en un futuro ya presente.

### 3. INTRODUCCIÓN

Nos hemos adentrado en una nueva era, una era apasionante, llena de oportunidades de mejora, aunque esto conlleva asimismo que lo que parecía inamovible se vuelve líquido: procesos, servicios, tecnología, los propios conocimientos sobre un sector, ámbito o tecnología, etcétera, devienen obsoletos. Es decir, estamos en constante transformación. Dado este contexto de cambio continuado de la sociedad a nivel social, económico, tecnológico y organizacional, valorar la evolución de la Administración pública para afrontar con garantías este nuevo escenario se convierte en una necesidad.

En la actualidad, encontrar el espacio y el tiempo para invertir en el futuro, mientras se es responsable de prestar los servicios que la gente espera, es un dilema conocido por los gobiernos de todo el mundo.

La gran pregunta es cómo ir más allá de proyectos piloto y laboratorios. ¿Cuál es la mejor manera de aplicar y difundir las actitudes y capacidades con un enfoque rompedor y una cultura que aumenten la capacidad de los gobiernos para innovar? ¿Qué reforzará la capacidad de innovación de los gobiernos y permitirá un mejor uso de los recursos para afrontar con más eficacia los retos sociales actuales y futuros?

Las administraciones siguen haciendo un esfuerzo por integrar la innovación en sus estructuras y procesos operativos, como parte del cambio de cultura necesario y como método para replantear o crear nuevos instrumentos y estrategias para un nuevo futuro que todavía no se ha dibujado.

Una forma significativa de responder a estas cuestiones recae en el dominio de las áreas de gestión de las personas, pero también es importante la relación entre las habilidades de los empleados públicos y la innovación, que se considerará un requisito para trabajar y anticipar soluciones.

Vemos que los diferentes niveles de las administraciones recurren cada vez más a determinados enfoques de gestión de competencias y capacidades para fijar normas de comportamiento y desarrollo profesional, así como para obtener ventajas competitivas mediante la integración de políticas de recursos humanos partiendo de las estrategias empresariales.

Ahora bien, más allá de las características y conductas más amplias y conocidas del trabajo innovador (como la motivación o la apertura a las ideas), cabe decir que se sabe menos de las actitudes y capacidades necesarias para afrontar la innovación en el sector público; es decir, ¿qué relación hay entre las capacidades necesarias para afrontar la innovación y las capacidades actuales del personal de las administraciones públicas?; ¿cómo se basan unas en otras?; ¿cómo se diferencian?

Creemos que la resolución de problemas (retos), centrada en el usuario interno y externo (ciudadanía), es el núcleo de funcionamiento de los gobiernos y la clave que puede provocar cambios tanto incrementales como disruptivos. Esta es la base del trabajo iniciado por la Escuela de Administración Pública de Cataluña, en colaboración con la Secretaría de Administración y Función Pública, y con Tecnocampus.

En la propuesta se reflejan tres vectores clave que combinan las capacidades básicas con las actitudes que las mantienen activas y que dan paso a nuevos comportamientos para la mejora continua de la persona, el equipo y, finalmente, la organización.

El *Marco competencial del perfil innovador* es simplemente una foto inicial para accionar, todavía más, este apasionante camino hacia el cambio en capacitación y desarrollo profesional que debe tener una continuidad. La finalidad es construir un escenario nuevo, necesario y competitivo que nos ayude a afrontar las nuevas complejidades, que revierta en la mejora de la gestión pública y que beneficie a la sociedad.

## 4. OBJETIVOS

Los objetivos que han impulsado este proyecto son los siguientes:

- Identificar y conocer cómo se comportan y qué rasgos manifiestan las personas que destacan como innovadoras en las administraciones públicas.
- Trazar estrategias que en un futuro permitan desarrollar herramientas y soportes formativos y de acompañamiento para desarrollar esas competencias.
- Disponer de unas bases sólidas del perfil competencial de las personas innovadoras que, con el correspondiente desarrollo, permitan incorporar su valoración a efectos de reconocimiento profesional.



## 5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El proceso seguido para llegar al marco competencial de este documento se explica a continuación.

En primer lugar, se hizo un estudio para detectar proyectos de todo el mundo relacionados con el cambio y la innovación en la Administración pública; se buscaron referentes en innovación en la Administración pública, estado del arte, etcétera. Este proceso nos permitió detectar las principales dinámicas que se están llevando a cabo en la actualidad, ver en qué contexto se aplican y analizar su impacto. Asimismo, se analizaron los factores de riesgo o de “no éxito” de estos programas.

Paralelamente, se cruzaron estas experiencias con el conocimiento y la trayectoria de los integrantes del equipo de trabajo, con bagaje multidisciplinar, y se desgranaron los puntos de interés o de más impacto, habida cuenta del momento en el que se encuentra la Administración catalana y su contexto. Todo ello se tradujo en un proceso y una metodología específica para la elaboración de este marco. De esta fase de trabajo destaca que el contexto actúa como potenciador de las capacidades identificadas.

En segundo lugar, se llevaron a cabo una serie de entrevistas con personas propuestas por la propia Administración. Se trata de personalidades relevantes dentro de la organización que podían aportar visiones diferentes, según sus departamentos, experiencia, objetivos de futuro o ámbitos de actuación.

Eso permitió comprobar las hipótesis iniciales obtenidas en el plano teórico y de investigación, y acotar los puntos de fricción, de barreras de implementación del programa, así como los condicionantes de adopción en el contexto actual.

Los resultados de las entrevistas permitieron extraer el listado de capacidades clave susceptibles de constar en el marco final.

En tercer lugar, a partir de este listado, se organizó una actividad con personal interno de la Administración para que la lista tuviera una representación de impacto, crítica, relevante y de utilidad, con vistas a cerrar el círculo de capacidades y actitudes destacables para incluirlas en el radar inicial.

En cuarto lugar, tras el trabajo de las fases iniciales y junto con los factores de éxito relacionados con el contexto, se consolidó una lista de las capacidades y actitudes finalistas con una encuesta de

un alcance mucho más amplio, tanto en número de participantes como en tipología de perfiles. Se cerraba, así, el círculo 360°, al incluir a participantes con un perfil mucho más heterogéneo: de la Administración, del mundo de la empresa, de la educación y de la ciudadanía. Con las respuestas de estas personas, lo que se buscaba era, por un lado, validar que los condicionantes de contexto identificados se correspondían con nuestro contexto catalán y, por otro, identificar qué capacidades de las identificadas se priorizaban o se pasaban por alto. El resultado final fue una lista de capacidades que venía de agentes de la Administración y que había sido refrendada por todos los agentes que habían aportado su punto de vista, lo que sin duda le concedía un considerable valor complementario.

En quinto lugar, se desarrolló el marco de capacidades clave como herramienta de trabajo principal, haciendo una descripción de cada capacidad para facilitar su aplicación individual y grupal.

Este marco se ha desarrollado para facilitar el encaje con los procesos actuales y futuros de la propia organización con un prisma operativo y pensando en la acción.



## 6. MARCO DE CAPACIDADES ENFOCADAS EN EL INDIVIDUO

Los individuos se apoyan en capacidades que se relacionan con el mundo, la complejidad y la interdependencia, y esas capacidades deben ser adecuadas para un mundo en el que:

- La tecnología cambia de forma rápida y continua, y debe entenderse para trabajar.
- Las sociedades en transformación son más diversas y fragmentadas, y las relaciones interpersonales requieren más contacto con personas diferentes.
- La globalización está creando nuevas formas de interdependencia y las acciones están sujetas tanto a influencias como a consecuencias que van más allá de la comunidad local o nacional del individuo.

Los equipos son fundamentales para ir superando trabas en este contexto de cambio, pero la estructura mínima es el individuo: la persona.

Por ello, nuestra referencia es el individuo, la unidad mínima de acción. Posteriormente, esta unidad de acción será el equipo de alto rendimiento y, para acabar, la organización.

Sin embargo, el marco presenta una paleta diversa de capacidades y actitudes que pocas veces se encuentran en un solo individuo, pero que necesitan estar presentes en el equipo de innovación más amplio. El reto (y la oportunidad) consiste en combinar estas capacidades y actitudes de modo que el equipo sea más grande que sus miembros de forma individual.



## 7. EL MARCO

Considerando estos principios, hemos intentado describir actitudes y capacidades clave que ofrezcan una visión conjunta de lo que se necesita para establecer y ejecutar procesos de innovación exploratoria y, a su vez, crear un entorno propicio para la innovación en un contexto administrativo y político.

El marco describe tres vectores básicos que, según el resultado, son fundamentales para formar la base de la innovación orientada a la acción.

Estos tres vectores son:

- La persona
- Los equipos
- La organización

### **Persona**

Se refiere al individuo y está claramente orientado a la acción y excelencia. Nos adentramos en su proceso de mejora, crecimiento personal y desarrollo profesional con vistas a acelerar el autoaprendizaje; explorar, prototipar y experimentar para identificar las lagunas del conocimiento, la curiosidad y el entusiasmo que hacen crecer la creatividad en sus rutinas o nuevas formas de trabajar; crear una nueva comprensión, y potenciar el espíritu crítico y orientarlo hacia la autogestión y el autoaprendizaje.

### **Equipo**

Se refiere al individuo y a su relación con otras personas, tanto de manera interna como externa (proveedores, ciudadanía...). Hablamos de empatía y compromiso con la ciudadanía y las múltiples partes interesadas en garantizar la cocreación y la propiedad colaborativa, establecer alianzas, crear red y comunicar; hablamos de tolerancia y adquisición de nuevos puntos de vista, de nuevas formas de llegar a la solución y aportar iniciativas para resolver puntos de mejora o desarrollo de oportunidades, partiendo del trabajo en equipo.

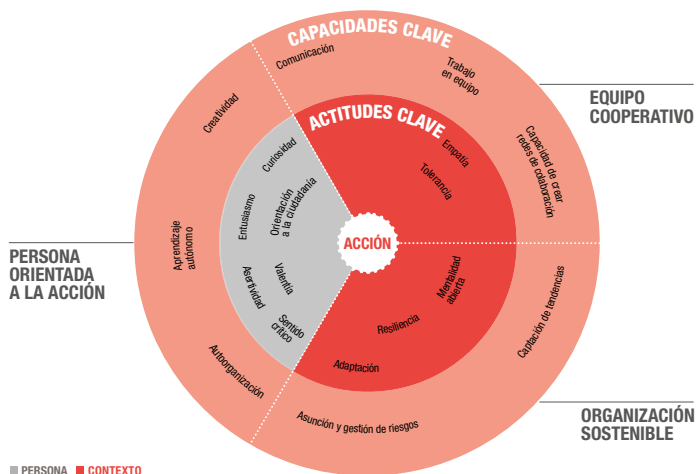
## Organización

Se refiere al individuo en su contexto (la institución). Es preciso potenciar y facilitar el cambio, tener una mentalidad abierta, capacidad de adaptación y resiliencia con vistas a crear un espacio para la innovación, la captación de tendencias; saber navegar en un contexto de cambio continuo para obtener oportunidades para la mejora continuada de la organización; asumir y gestionar riesgos, e inspirar acciones y garantizar resultados estratégicos.

Entendemos, pues, la relación entre estos tres vectores como una combinación viva de sus elementos, es decir, como la relación conveniente a fin de que los perfiles innovadores puedan identificarse y encontrar componentes de mejora.

Este marco es la guía que nos permite identificar las capacidades, entendidas como las habilidades y actitudes de los perfiles que tenemos en un equipo de trabajo (por tanto, pensamos en los perfiles de las personas, en el trabajo en equipo y en el marco de la organización), en relación con las capacidades que necesitemos para desarrollar proyectos. Son estos proyectos los que requerirán unas habilidades y unas actitudes que acabarán generando la innovación y, por ende, el cambio.

## Marco competencial del perfil innovador en las administraciones públicas



Este marco competencial debe entenderse como un sistema en el que se interrelacionan todos sus elementos. Para interpretarlo, deben apuntarse diferentes referentes que lo condicionan y que se describen a continuación.

## 7.1 Condicionantes de contexto

Se han diferenciado catorce elementos atribuidos al contexto, que es lo que, en definitiva, permite desarrollar las capacidades y las actitudes que acabarán fortaleciendo el perfil innovador:

1. Existe un compromiso con la ciudadanía y los agentes implicados.
2. Se contemplan diferentes perspectivas y se barajan múltiples opciones.
3. Se interacciona para consensuar una visión común y crear una propiedad compartida.
4. Se recurre a la mediación para contrastar intereses y reducir fricciones entre los agentes implicados.
5. Se conocen las dinámicas políticas y los procedimientos burocráticos para garantizar el apoyo estratégico de los agentes implicados.
6. Se sabe cómo liberar recursos financieros para utilizarlos con la innovación.
7. Se utiliza el enfoque empresarial para crear oportunidades.
8. Se articula el valor de nuevos enfoques y soluciones para tomar decisiones.
9. Se utilizan narrativas y medios de comunicación para articular la visión y la información de manera convincente.
10. Se conecta la visión a corto y largo plazo para completar tareas.
11. Se analizan las ideas para una mejora constante.
12. Se utilizan eficientemente diferentes tipos de datos para acelerar la resolución de una problemática.
13. Se combinan perspectivas macro y micro para comprender la complejidad de la situación.

14. Se entienden los desarrollos tecnológicos y se sabe aprovechar su potencial.

Estos catorce elementos se trabajaron en la fase con agentes internos y externos de la Administración. El objetivo era validar que los elementos de contexto se reconocían como importantes en el contexto catalán. Por ello, se toman como punto de referencia y como causa que afecta al buen funcionamiento del marco competencial.

De hecho, si se parte de los elementos de contexto combinados con las capacidades consideradas necesarias para un perfil innovador, se obtiene la relación siguiente:

	Autoorganización	Aprendizaje autónomo	Creatividad	Comunicación	Trabajo en equipo	Creación de red	Captación de tendencias	Asunción y gestión de riesgo	
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	

En esta tabla se ve la relación entre las capacidades y los catorce condicionantes de contexto, y su correlación, es decir, qué condicionantes favorecen el desarrollo de una capacidad. En los márgenes podemos ver cuántas veces se repiten condicionantes y capacidades en esta interrelación.

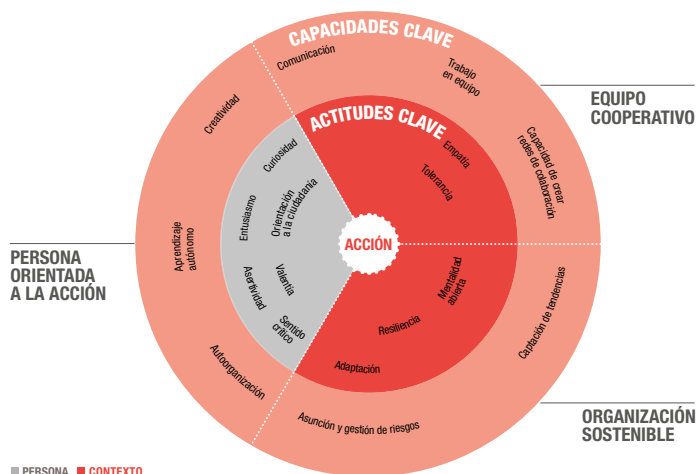
## 7.2 Palabras clave

Yendo un paso más allá, se concreta la definición de cada una de las capacidades, en el marco de su vector referente, y se añaden las palabras clave que identifican cada capacidad, así como las actitudes que refleja nuestro marco. Las palabras clave personalizan la definición de las capacidades en el marco de este proyecto.

<b>Persona - Acción</b>	Autoorganización	Encontrar de forma autónoma las estrategias, los tiempos y las herramientas necesarias para ajustar los objetivos y las acciones de una actividad o proyecto, según la finalidad deseada	#tiempos, #objetivos, #acción, #finalidad, #prioridad	Curiosidad Entusiasmo Orientación a la ciudadanía Asertividad Sentido crítico Valentía
	Aprendizaje autónomo	Identificar activamente, con inquietud y curiosidad, nuevas oportunidades de aprendizaje que permitan dar respuesta a nuevos interrogantes	#inquietud, #mejora, #modalidad, #respuestas, #metodología, #personalizar, #planificar, #aplicar	
	Creatividad	Generar, relacionar y conectar ideas con el objetivo de encontrar soluciones	#curiosidad, #conexión, #oportunidad, #acción, #referencias, #preguntas	
<b>Equipo - Cooperativo</b>	Comunicación	Transmitir y recibir información de forma clara y oportuna, con los medios adecuados	#receptor, #búsqueda, #medios, #mensaje, #fuentes, #contenido, #escuchar, #storytelling, #acción	Empatía Tolerancia
	Trabajo en equipo	Fijar una meta compartida de modo cooperativo, reconociendo y potenciando las capacidades de cada una de las personas del equipo	#cooperativo, #compromiso, #comunicar, #persona, #finalidad	
	Crear red	Identificar agentes clave y forjar vínculos para desarrollar acciones con beneficios claros para todas las partes	#otros, #oportunidad, #compromiso, #nexos, #finalidad,	

<b>Organización - Sostenible</b>	Captar tendencias	Interpretar la aplicación de tendencias en oportunidades de mejora para la institución	#curiosidad, #organización, #entender, #momento, #condicionantes, #mejora, #estrategia,	Mentalidad abierta
	Asunción y gestión de riesgos	Ser consciente de formar parte de un contexto variable y buscar estrategias para gestionar riesgos y oportunidades	#cambio, #tiempos, #estrategia, #riesgos, #sostenibilidad personas, #sostenibilidad económica, #sostenibilidad ambiental	Resiliencia Adaptación

A partir de esta relación, volvemos al marco inicial y lo consideramos como un sistema interrelacional, identificamos el valor de sus ejes, qué entendemos por cada capacidad, y las actitudes asociadas, todo ello en relación con los elementos de contexto y con las palabras clave detalladas.



Este marco está pensado para convertirse en una guía para lograr metas concretas. En nuestro caso, la meta es identificar cuáles son las capacidades del perfil innovador, pero al mismo tiempo cuál es



el grado de destrezas que diferenciamos dentro de cada capacidad, según las necesidades de un proyecto, y según los perfiles profesionales implicados. Presentamos una guía para cada capacidad, que debe permitir:

- Identificar la capacidad
- Reconocer tres niveles de adquisición de la capacidad:
  - Nivel base
  - Nivel consolidado
  - Nivel avanzado

### **Diferenciamos, pues, tres niveles:**

**Nivel 1: base.** Identifica a las personas que se plantean procesos de mejora en el marco de una capacidad; es decir, las que son conscientes de lo que hacen y buscan fórmulas más eficientes.

**Nivel 2: consolidado.** Identifica a las personas que se plantean innovaciones incrementales en el marco de una capacidad; es decir, las que valoran lo que hacen e incorporan elementos de cambio más allá de una mejora concreta.

**Nivel 3: avanzado.** Identifica a las personas que se plantean innovaciones disruptivas en el marco de una capacidad; es decir, las que plantean opciones diferentes a lo que se está haciendo, provocan cambios fundamentales que pueden afectar a otras capacidades, y son conscientes de ello.

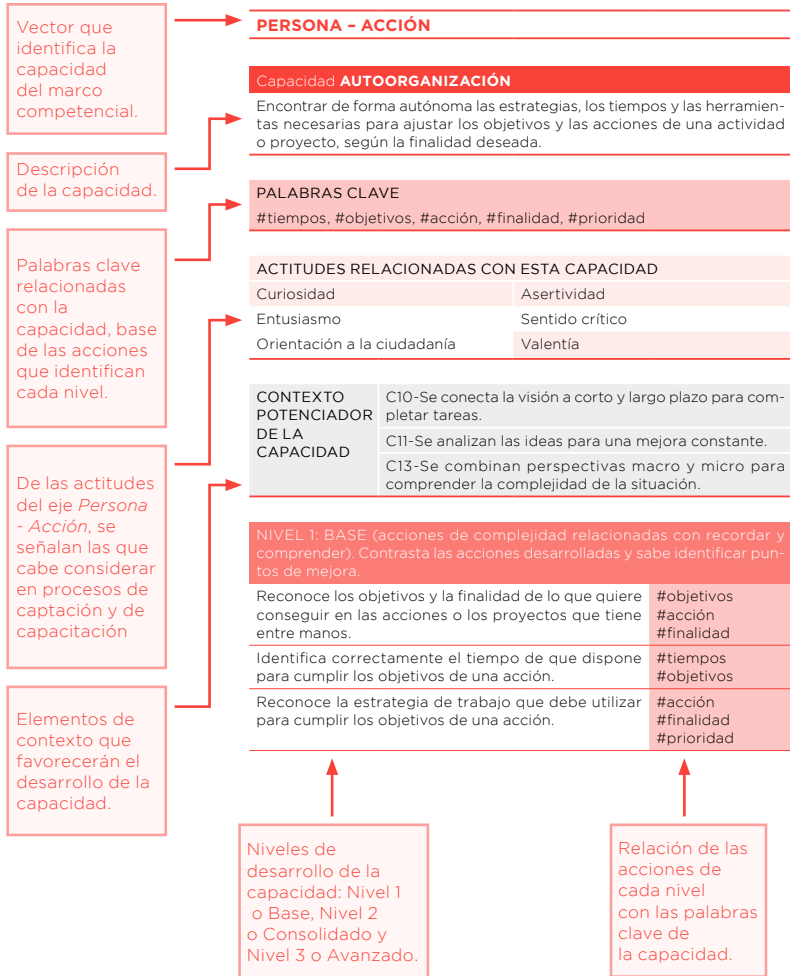
Con todas estas piezas (condicionantes de contexto, palabras clave y nivel de complejidad de las acciones) podemos concretar una ficha para cada capacidad que debe permitir:

- Identificar el nivel de capacidad de una persona o grupo de personas y considerar lo que se debe hacer para subir de nivel.
- Considerar cuál es el nivel de capacidad de los perfiles que necesitamos incorporar en un proyecto o acción concreta, con vistas a identificar necesidades de capacitación y buscar las fórmulas más convenientes para cada caso.

Es importante insistir en la idea de que este marco es un sistema interrelacional: podemos tener un nivel en una capacidad y otro en otra, pero en todo caso, el entrenamiento y la mejora de una capacidad favorece y condiciona el entrenamiento y la mejora de la otra (si alguien se capacita en el trabajo en equipo, por ejemplo,

estará mejorando también su capacidad de comunicación, directa o indirectamente).

Presentamos a continuación una ficha descriptiva con la explicación de lo que veremos en cada una de las fichas de capacidad:

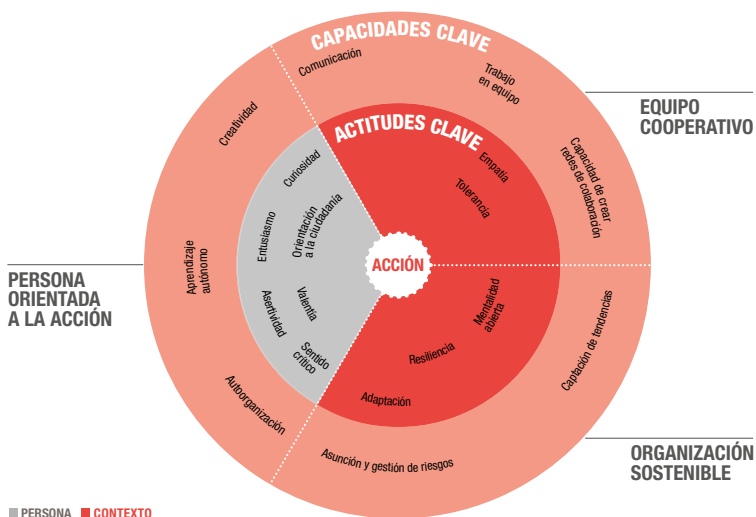


## 7.3 Capacidades del eje *Persona orientada a la acción*

Autoorganización

Aprendizaje autónomo

Creatividad



## PERSONA - ACCIÓN

### Capacidad **AUTOORGANIZACIÓN**

Encontrar de forma autónoma las estrategias, los tiempos y las herramientas necesarias para ajustar los objetivos y las acciones de una actividad o proyecto, según la finalidad deseada.

#### PALABRAS CLAVE

#tiempos, #objetivos, #acción, #finalidad, #prioridad

#### ACTITUDES RELACIONADAS CON ESTA CAPACIDAD

Curiosidad	Asertividad
Entusiasmo	Sentido crítico
Orientación a la ciudadanía	Valentía

CONTEXTO POTENCIADOR DE LA CAPACIDAD	C10-Se conecta la visión a corto y largo plazo para completar tareas.
	C11-Se analizan las ideas para una mejora constante.
	C13-Se combinan perspectivas macro y micro para comprender la complejidad de la situación.

**NIVEL 1: BASE** (acciones de complejidad relacionadas con recordar y comprender). Contrasta las acciones desarrolladas y sabe identificar puntos de mejora.

Reconoce los objetivos y la finalidad de lo que quiere conseguir en las acciones o los proyectos que tiene entre manos.	#objetivos #acción #finalidad
Identifica correctamente el tiempo de que dispone para cumplir los objetivos de una acción.	#tiempos #objetivos
Reconoce la estrategia de trabajo que debe utilizar para cumplir los objetivos de una acción.	#acción #finalidad #prioridad

**NIVEL 2: CONSOLIDADO** (acciones de complejidad relacionadas con aplicar y analizar). Aplica mejoras y modificaciones incrementales de los procesos o acciones de trabajo.

Estructura el proceso de trabajo e identifica los objetivos y la finalidad de la acción o el proyecto de trabajo.	#objetivos #acción #finalidad
Optimiza el tiempo para cumplir los objetivos de una acción.	#tiempos #objetivos
Implementa estrategias de gestión del tiempo, de forma óptima, para conseguir las acciones propuestas.	#tiempos #acción #finalidad #prioridad

**NIVEL 3: AVANZADO** (acciones de complejidad relacionadas con evaluar y crear). Introduce cambios disruptivos para consolidar procesos más efectivos y eficientes.

Evalúa los pros y los contras de las estrategias de planificación de una acción o un proyecto.	#finalidad #prioridad
Evalúa la distribución del tiempo y valora cómo organizarse para optimizarlo.	#tiempos
Diseña los objetivos y concreta la finalidad de una acción o un proyecto.	#objetivos #finalidad
Ejecuta una acción o un proyecto y busca el máximo de eficiencia en su desarrollo.	#objetivos #acción #finalidad

---

## PERSONA - ACCIÓN

---

### Capacidad **APRENDIZAJE AUTÓNOMO**

Identificar activamente, con inquietud y curiosidad, nuevas oportunidades de aprendizaje que permitan dar respuesta a nuevos interrogantes.

---

#### PALABRAS CLAVE

#inquietud, #mejora, #modalidad, #respuestas, #metodología, #personalizar, #planificar, #aplicar

#### ACTITUDES RELACIONADAS CON ESTA CAPACIDAD

Curiosidad	Asertividad
Entusiasmo	Sentido crítico
Orientación a la ciudadanía	Valentía

---

CONTEXTO POTENCIADOR DE LA CAPACIDAD	C2-Se contemplan diferentes perspectivas y se barajan múltiples opciones.
	C8-Se articula el valor de nuevos enfoques y soluciones para tomar decisiones.
	C10-Se conecta la visión a corto y largo plazo para completar tareas.
	C11-Se analizan las ideas para una mejora constante.
	C12-Se utilizan eficientemente diferentes tipos de datos para acelerar la resolución de una problemática.
	C13-Se combinan perspectivas macro y micro para comprender la complejidad de la situación.
	C14-Se entienden los desarrollos tecnológicos y se sabe aprovechar su potencial.

---

**NIVEL 1: BASE** (acciones de complejidad relacionadas con recordar y comprender). Contrasta las acciones desarrolladas y sabe identificar puntos de mejora.

Expresa necesidades de formación para buscar respuestas a situaciones o proyectos actuales y de futuro.	#mejora #respuestas
Recibe formación presencial, mixta o en línea según convenga para los interrogantes que quiere resolver.	#modalidad #planificar
Reconoce formaciones formales de interés adecuadas para su perfil.	#personalizar
Interpreta los aprendizajes que adquiere en su día a día.	#mejora #respuestas #personalizar #aplicar
Se plantea las oportunidades del aprendizaje autónomo.	#respuestas

**NIVEL 2: CONSOLIDADO** (acciones de complejidad relacionadas con aplicar y analizar). Aplica mejoras y modificaciones incrementales de los procesos o acciones de trabajo.

Planifica una estrategia de formación personal que puede comportar diferentes actividades (formales e informales).	#mejora #planificar
Examina diferentes modalidades y propuestas según se ajusten mejor a los objetivos que quiere conseguir.	#modalidades #personalizar
Integra aprendizajes en su práctica diaria, que le planteen nuevas preguntas.	#modalidades #personalizar #respuestas #aplicar

**NIVEL 3: AVANZADO** (acciones de complejidad relacionadas con evaluar y crear). Introduce cambios disruptivos para consolidar procesos más efectivos y eficientes.

Organiza diferentes propuestas de formación y logra encontrar el relato que las relaciona.	#modalidades #personalizar
Traza nuevas oportunidades laborales a partir de los aprendizajes que consigue.	#mejora #aplicar #respuestas
Construye una estrategia de aprendizaje a partir de actividades en diferentes formatos (formación formal, no formal e invisible).	#personalizar #mejora

## PERSONA - ACCIÓN

### Capacidad **CREATIVIDAD**

Generar, relacionar y conectar ideas para encontrar soluciones.

#### PALABRAS CLAVE

#curiosidad, #preguntas, #conexión, #oportunidad, #acción, #referencias

#### ACTITUDES QUE IMPACTAN EN ESTA CAPACIDAD

Curiosidad	Asertividad
Entusiasmo	Sentido crítico
Orientación a la ciudadanía	Valentía

CONTEXTO POTENCIADOR DE LA CAPACIDAD	C2-Se contemplan diferentes perspectivas y se barajan múltiples opciones.
	C7-Se utiliza el enfoque empresarial para crear oportunidades.
	C8-Se articula el valor de nuevos enfoques y soluciones para tomar decisiones.
	C11-Se analizan las ideas para una mejora constante.
	C9-Se utilizan narrativas y medios de comunicación para articular la visión y la información de manera convincente.
	C10-Se conecta la visión a corto y largo plazo para completar tareas.
	C11-Se analizan las ideas para una mejora constante.
	C12-Se utilizan eficientemente diferentes tipos de datos para acelerar la resolución de una problemática.



**NIVEL 1: BASE** (acciones de complejidad relacionadas con recordar y comprender). Contrasta las acciones desarrolladas y sabe identificar puntos de mejora.

Reconoce dudas que se generan a partir de problemas o situaciones reales.	#preguntas
Identifica oportunidades de mejora por explorar.	#oportunidad
Reconoce relaciones entre diferentes ideas o proyectos.	#conexión #oportunidad #referencias

**NIVEL 2: CONSOLIDADO** (acciones de complejidad relacionadas con aplicar y analizar). Aplica mejoras y modificaciones incrementales de los procesos o acciones de trabajo.

Atribuye posibles preguntas a dudas sobre problemas o situaciones por resolver.	#preguntas #conexión
Explora proyectos y acciones realizadas a partir de la identificación de oportunidades de mejora.	#referencias #oportunidad #acción
Integra la orientación a la acción como la forma natural de trabajar.	#acción
Integra el relacionar ideas y proyectos en su día a día.	#referencias #oportunidad

**NIVEL 3: AVANZADO** (acciones de complejidad relacionadas con evaluar y crear). Introduce cambios disruptivos para consolidar procesos más efectivos y eficientes.

Se plantea preguntas sobre problemas o situaciones por resolver.	#curiosidad #preguntas
Construye nuevas oportunidades de mejora.	#acción #conexión #oportunidad
Construye un mapa de relaciones complejas que interioriza en lo que hace y en lo que trabaja.	#conexión #referencias #oportunidad
Aplica mejoras en sus propios planes de acción para consolidar su aplicación.	#acción #oportunidad

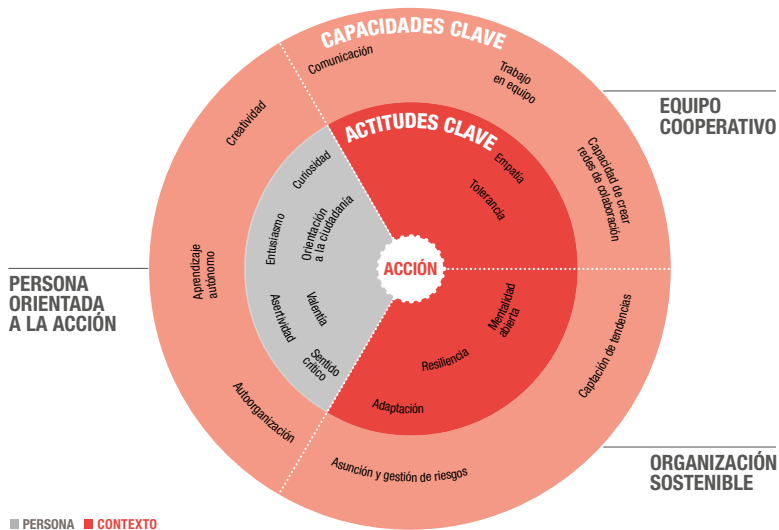


## 7.4 Capacidades del eje *Equipo cooperativo*

Comunicación

Trabajo en equipo

Crear red



## EQUIPO - COOPERATIVO

### Capacidad **COMUNICACIÓN**

Transmitir y recibir información de forma clara y oportuna, con los medios adecuados.

### PALABRAS CLAVE

#receptor, #búsqueda, #medios, #mensaje, #fuentes, #contenido, #escuchar, #storytelling, #acción

### ACTITUDES RELACIONADAS CON ESTA CAPACIDAD

Empatía

Tolerancia

CONTEXTO POTENCIADOR DE LA CAPACIDAD	C1-Existe un compromiso con la ciudadanía y los agentes implicados.
	C3-Se interacciona para consensuar una visión común y crear una propiedad compartida.
	C5-Se conocen las dinámicas políticas y los procedimientos burocráticos para garantizar el apoyo estratégico de los agentes implicados.
	C7-Se utiliza el enfoque empresarial para crear oportunidades.
	C8-Se articula el valor de nuevos enfoques y soluciones para tomar decisiones.
	C9-Se utilizan narrativas y medios de comunicación para articular la visión y la información de manera convincente.
	C10-Se conecta la visión a corto y largo plazo para completar tareas.
	C12-Se utilizan eficientemente diferentes tipos de datos para acelerar la resolución de una problemática.

**NIVEL 1: BASE** (acciones de complejidad relacionadas con recordar y comprender). Contrasta las acciones desarrolladas y sabe identificar puntos de mejora.

Empieza a preguntarse sobre el qué, el porqué, el para quién, el cómo y el cuándo con vistas a construir su mensaje.	#escuchar #receptor
Localiza las fuentes de información necesarias, internas y externas, para tener toda la información que aporta al equipo.	#fuentes #búsqueda
Utiliza los contenidos básicos para poder comunicar la idea que quiere transmitir.	#contenido #receptor

**NIVEL 2: CONSOLIDADO** (acciones de complejidad relacionadas con aplicar y analizar). Aplica mejoras y modificaciones incrementales de los procesos o acciones de trabajo.

Organiza y completa su mensaje según el qué, el porqué, el para quién, el cómo y el cuándo.	#escuchar #receptor #acción
Integra las fuentes de información necesarias, internas y externas, de forma natural de acuerdo con el desarrollo del proyecto.	#fuentes #búsqueda
Utiliza los contenidos adecuados para poder comunicar la idea que se debe transmitir.	#contenidos #receptores

**NIVEL 3: AVANZADO** (acciones de complejidad relacionadas con evaluar y crear). Introduce cambios disruptivos para consolidar procesos más efectivos y eficientes.

Integra su mensaje según el qué, el porqué, el para quién, el cómo y el cuándo.	#escuchar #mensaje #receptor
Traza una línea de contenidos para poder comunicar la idea que se debe transmitir.	#mensaje #storytelling
Utiliza, de forma eficiente, diferentes medios según la finalidad del mensaje y del receptor.	#receptor #medios
Comunica teniendo en cuenta al receptor, las posibilidades de los medios, los contenidos y el hilo argumental.	#receptor #medios #storytelling #acción

## EQUIPO - COOPERATIVO

### Capacidad **TRABAJO EN EQUIPO**

Fijar una meta compartida de modo cooperativo, reconociendo y potenciando las capacidades de cada una de las personas del equipo.

### PALABRAS CLAVE

#cooperativo, #compromiso, #comunicar, #persona, #finalidad

### ACTITUDES RELACIONADAS CON ESTA CAPACIDAD

Empatía

Tolerancia

### CONTEXTO POTENCIADOR DE LA CAPACIDAD

C2-Se contemplan diferentes perspectivas y se barajan múltiples opciones.

C3-Se interacciona para consensuar una visión común y crear una propiedad compartida.

C4-Se recurre a la mediación para contrastar intereses y reducir fricciones entre los agentes implicados.

C5-Se conocen las dinámicas políticas y los procedimientos burocráticos para garantizar el apoyo estratégico de los agentes implicados.

C10-Se conecta la visión a corto y largo plazo para completar tareas.

C11-Se analizan las ideas para una mejora constante.

C12-Se utilizan eficientemente diferentes tipos de datos para acelerar la resolución de una problemática.

**NIVEL 1: BASE** (acciones de complejidad relacionadas con recordar y comprender). Contrasta las acciones desarrolladas y sabe identificar puntos de mejora.

Identifica la finalidad de la tarea que el equipo quiere hacer.

#finalidad

Encuentra su valor en el equipo a medida que avanza el proyecto.

#persona  
#finalidad

Explica el desarrollo de la actividad del equipo.

#comunicar  
#finalidad

**NIVEL 2: CONSOLIDADO** (acciones de complejidad relacionadas con aplicar y analizar). Aplica mejoras y modificaciones incrementales de los procesos o acciones de trabajo.

Estructura el desarrollo cooperativo de la actividad del equipo.	#cooperativo #finalidad
Organiza su tarea teniendo en cuenta al equipo.	#persona #cooperativo
Atribuye el valor individual a cada persona del equipo en el desarrollo del proyecto.	#persona #cooperativo #finalidad

**NIVEL 3: AVANZADO** (acciones de complejidad relacionadas con evaluar y crear). Introduce cambios disruptivos para consolidar procesos más efectivos y eficientes.

Diseña el desarrollo de la actividad del equipo.	#cooperativo #finalidad
Reparte las tareas entre los miembros del equipo.	#persona #compromiso
Integra el valor que aporta cada persona del equipo en el diseño y desarrollo del proyecto.	#persona #cooperativo #comunicar
Contribuye a consolidar la actividad del trabajo en equipo como una estructura cooperativa en la que personas, tareas y calendarios encuentran la mejor oportunidad.	#cooperativo #compromiso #comunicación #finalidad

## EQUIPO - COOPERATIVO

### Capacidad **CREAR RED**

Identificar agentes clave y forjar vínculos para desarrollar acciones con claros beneficios para todas las partes.

### PALABRAS CLAVE

#otros, #oportunidad, #compromiso, #nexos, #finalidad

### ACTITUDES RELACIONADAS CON ESTA CAPACIDAD

Empatía

Tolerancia

### CONTEXTO POTENCIADOR DE LA CAPACIDAD

C2-Se contemplan diferentes perspectivas y se barajan múltiples opciones.

C3-Se interacciona para consensuar una visión común y crear una propiedad compartida.

C7-Se utiliza el enfoque empresarial para crear oportunidades.

C8-Se articula el valor de nuevos enfoques y soluciones para tomar decisiones.

C11-Se analizan las ideas para una mejora constante.

**NIVEL 1: BASE** (acciones de complejidad relacionadas con recordar y comprender). Contrasta las acciones desarrolladas y sabe identificar puntos de mejora.

Encuentra nexos con personas que aporten valor a una idea o un proyecto.

#nexos  
#otros

Identifica su compromiso en una red de colaboración.

#compromiso  
#finalidad

Reconoce su rol en una red.

#compromiso



**NIVEL 2: CONSOLIDADO** (acciones de complejidad relacionadas con aplicar y analizar). Aplica mejoras y modificaciones incrementales de los procesos o acciones de trabajo.

Integra el valor que aportan otras personas a la mejora de una idea o un proyecto.	#nexos #otros
Busca el valor que otras personas o una red aportan a la acción por desarrollar.	#oportunidad #nexos
Integra su compromiso en redes de colaboración en su día a día.	#compromiso #oportunidad #otros

**NIVEL 3: AVANZADO** (acciones de complejidad relacionadas con evaluar y crear). Introduce cambios disruptivos para consolidar procesos más efectivos y eficientes.

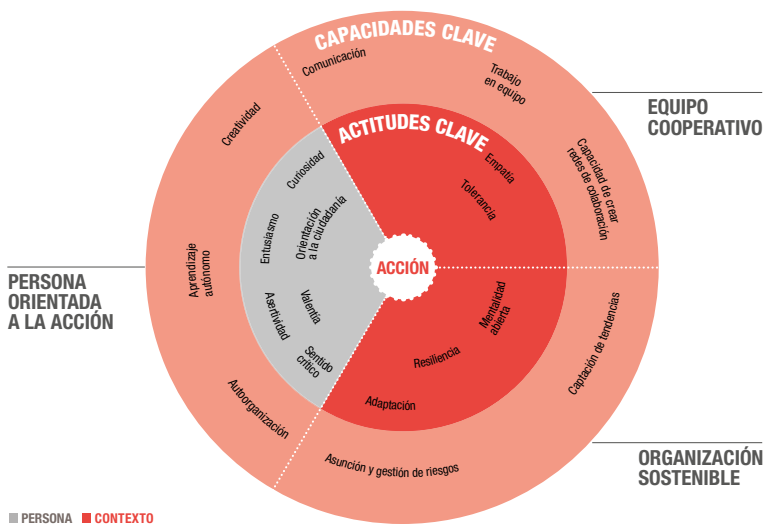
Evalúa el impacto y las oportunidades de participar en redes de trabajo para la acción en la que trabaja o quiere trabajar.	#otros #nexos
Construye una red de colaboración para las acciones en las que trabaja o quiere trabajar.	#compromiso #finalidad
Valora las oportunidades de pertenecer a una red a medio y largo plazo.	#oportunidad #nexos #otros



## 7.5 Capacidades del eje Organización sostenible

Captar tendencias

Asunción y gestión de riesgos



## ORGANIZACIÓN - SOSTENIBLE

### Capacidad **CAPTAR TENDENCIAS**

Interpretar la aplicación de tendencias en oportunidades de mejora para la institución.

#### PALABRAS CLAVE

#curiosidad, #organización, #entender, #momento, #condicionantes, #mejora, #estrategia

#### ACTITUDES RELACIONADAS CON ESTA CAPACIDAD

Mentalidad abierta	Resiliencia	Adaptación
--------------------	-------------	------------

CONTEXTO POTENCIADOR DE LA CAPACIDAD	C1-Existe un compromiso con la ciudadanía y los agentes implicados.
	C2-Se contemplan diferentes perspectivas y se barajan múltiples opciones.
	C3-Se interacciona para consensuar una visión común y crear una propiedad compartida.
	C7-Se utiliza el enfoque empresarial para crear oportunidades.
	C8-Se articula el valor de nuevos enfoques y soluciones para tomar decisiones.
	C10-Se conecta la visión a corto y largo plazo para completar tareas.
	C14-Se entienden los desarrollos tecnológicos y cómo utilizar su potencial.

**NIVEL 1: BASE** (acciones de complejidad relacionadas con recordar y comprender). Contrasta las acciones desarrolladas y sabe identificar puntos de mejora.

Identifica oportunidades de mejora para la institución a partir de la observación y el estudio.	#momento #mejora
Tiene la curiosidad de comparar el desarrollo de actuaciones de la institución con otros desarrollos para valorar cambios y mejoras.	#curiosidad #entender
Detecta a personas, equipos u organizaciones en quienes fijarse para buscar mejoras para la propia organización.	#organización #mejora
Reconoce la estrategia de mejora de la organización.	#estrategia
Identifica los condicionantes de aplicación que diferencian dos contextos.	#condicionantes

**NIVEL 2: CONSOLIDADO** (acciones de complejidad relacionadas con aplicar y analizar). Aplica mejoras y modificaciones incrementales de los procesos o acciones de trabajo.

Utiliza ideas a partir de la observación y el estudio como oportunidades de mejora para la institución.	#curiosidad #mejora
Elabora estudios, conversaciones o preguntas sobre cómo se desarrollan acciones en otros contextos para introducir posibles cambios y mejoras, según el momento de la organización.	#curiosidad #organización #momento
Trabaja en relación con la estrategia de mejora de la organización	#estrategia #condicionantes

**NIVEL 3: AVANZADO** (acciones de complejidad relacionadas con evaluar y crear). Introduce cambios disruptivos para consolidar procesos más efectivos y eficientes.

Estructura los cambios interpretando los momentos estratégicos para la organización.	#momento #estrategia #condicionantes
Diseña procesos de implementación de mejoras, a partir de la observación y el estudio de oportunidades en diferentes sectores y momentos.	#curiosidad #mejora #estrategia
Aplica cambios tras haber valorado diferentes formas de trabajar en varios contextos.	#organización #momento #condicionantes

## ORGANIZACIÓN - SOSTENIBLE

### Capacidad **ASUNCIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS**

Ser consciente de formar parte de un contexto variable y buscar estrategias para gestionar riesgos y oportunidades.

#### PALABRAS CLAVE

#cambio, #tiempos, #estrategia, #riesgos, #sostenibilidad personas, #sostenibilidad económica, #sostenibilidad ambiental

#### ACTITUDES RELACIONADAS CON ESTA CAPACIDAD

Mentalidad abierta	Resiliencia	Adaptación
--------------------	-------------	------------

CONTEXTO POTENCIADOR DE LA CAPACIDAD	C2-Se contemplan diferentes perspectivas y se barajan múltiples opciones.
	C3-Se interacciona para consensuar una visión común y crear una propiedad compartida.
	C4-Se recurre a la mediación para contrastar intereses y reducir fricciones entre los agentes implicados.
	C6- Se sabe cómo liberar recursos financieros para utilizarlos con la innovación.
	C7-Se utiliza el enfoque empresarial para crear oportunidades.
	C8-Se articula el valor de nuevos enfoques y soluciones para tomar decisiones.
	C10-Se conecta la visión a corto y largo plazo para completar tareas.
	C11-Se analizan las ideas para una mejora constante.
	C12-Se utilizan eficientemente diferentes tipos de datos para acelerar la resolución de una problemática.
	C14-Se entienden los desarrollos tecnológicos y cómo utilizar su potencial.

**NIVEL 1: BASE** (acciones de complejidad relacionadas con recordar y comprender). Contrasta las acciones desarrolladas y sabe identificar puntos de mejora.

Reconoce los motivos y las consecuencias de un cambio, así como la necesidad de adaptación y mejora. #sostenibilidad #cambio

Identifica los riesgos y los tiempos que deben tenerse en cuenta para asumir el cambio, en el marco de la estrategia de la organización. #riesgos #tiempos #cambio #estrategia

**NIVEL 2: CONSOLIDADO** (acciones de complejidad relacionadas con aplicar y analizar). Aplica mejoras y modificaciones incrementales de los procesos o acciones de trabajo.

Estructura los procesos que implica un cambio en la manera habitual de plantear acciones. #cambio #sostenibilidad

Ejecuta cambios teniendo en cuenta al máximo su sostenibilidad y el impacto de los posibles riesgos detectados. #riesgos #personas #sostenibilidad

**NIVEL 3: AVANZADO** (acciones de complejidad relacionadas con evaluar y crear). Introduce cambios disruptivos para consolidar procesos más efectivos y eficientes.

Construye considerando el escenario de cambio constante. #estrategia #sostenibilidad

Introduce cambios significativos teniendo en cuenta que sean sostenibles para la estrategia de la organización y los factores de no éxito. #estrategia #riesgos #personas #sostenibilidad





## 8. IMPLEMENTACIÓN Y CAPTACIÓN

Si el reto del proyecto era identificar y definir las capacidades que caracterizan un perfil innovador, el deseo de medir el impacto y reconocimiento en la adquisición y desarrollo de estas capacidades ha sido evidente en todas las fases del proyecto.

El deseo de innovación puede venir desde cualquier instancia. Algunas de las personas entrevistadas en este proyecto mencionaron el impulso de la innovación de abajo arriba; otras hablaron sobre cómo promocionar la innovación impulsada por iniciativas de liderazgo. La demanda y el deseo de innovación pueden venir realmente de cualquier lugar.

En este escenario ya no parece suficiente que las personas y los equipos reciban formación sobre innovación, si entendemos la innovación como un proceso que, de forma natural, debe incluirse en nuestra dinámica de trabajo, con lo cual se deben encontrar nuevas fórmulas para considerar la capacitación del perfil innovador. Si bien los cursos introductorios son una base de referencia excelente para aumentar las habilidades específicas y proporcionar oportunidades de aprendizaje, es importante trasladar a las personas más allá de la “comprensión básica” hacia un entorno de prueba, interiorización de conceptos, interrelación de personas y equipos, depuración, consolidación...; en definitiva, de aplicación coherente y real de los conceptos tratados. Cabe repensar la variedad de la oferta de experiencias de aprendizaje que se proporciona o a la que acceden las personas. No solo aprendemos en formaciones formales, aprendemos de nuestro entorno, de nuestra organización, de equipos y personas, en diferentes momentos y en diferentes modalidades.

Al final, la mejor manera de conseguir un valor público sostenible debe incluir el uso de técnicas, métodos y herramientas de innovación en todo el sector público, integradas de forma natural en los procesos de captación, en el desarrollo de las personas, en el planteamiento de los planes formativos, en el trabajo por proyectos y en los planes estratégicos que se diseñan, desarrollan, implementan y evalúan. El desarrollo de un ecosistema que favorezca la interacción y la construcción de comunidad son necesarios para alimentar ese proceso de innovación en las administraciones públicas.

Cuando el objetivo es escalar e integrar las capacidades de innovación, no podemos descartar que muchos de los empleados públicos ya estén orientados hacia este objetivo y que quieran aprender,

mejorar y probar cosas nuevas. De hecho, ya está sucediendo, y se detectan, con más o menos impacto, acciones que tienen como denominador común el trabajo por retos. Hacen falta retos reales, concretos y alcanzables como motor para difundir y desarrollar las capacidades y actitudes de la persona innovadora, siempre combinando los vectores de persona, equipo y organización, retos que se puedan acabar traduciendo en nuevos procesos, servicios u oportunidades.

Por tanto, lo complicado no es la falta de ganas, sino más bien que no se sabe por dónde empezar. Para obtener el máximo de efectos beneficiosos para la organización, el Marco competencial del perfil innovador es la base conceptual, pero debe alinearse con otros sistemas, como los de la organización y la gestión de personas. La formación, el reclutamiento profesional, el desarrollo o el reconocimiento son, en este sentido, especialmente significativos.

El personal al servicio de la Administración pública necesita apoyo para entender los recursos disponibles para obtener y mejorar estas habilidades, y este marco señala el camino a seguir.

## 9. CONCLUSIONES

Las capacidades que se incluyen en el *Marco competencial del perfil innovador* son susceptibles de sufrir cambios, dado el dinamismo del contexto, pero construyen la base para un marco de actuación.

El contexto actúa como potenciador de la definición y el desarrollo de las capacidades. Es fundamental identificar este contexto en los diferentes departamentos y organismos de la Administración para tener el punto de referencia del momento y el punto de eficiencia con que se quiere trabajar. Esto determinará el punto de partida en cada caso y contribuirá a identificar el contexto de la persona para trazar un currículum de desarrollo hacia el perfil innovador.

Cada uno de los tres vectores (persona, equipo y organización) viene definido por una serie de capacidades que garantizan su competencia de innovación.

Estas capacidades se manifiestan por niveles en función del perfil de cada persona, y así se pueden fijar planes de mejora individual que, en definitiva, pueden derivar en planes de mejora que impacten en el departamento, servicio, área u organización.

Sería recomendable que el proceso de adquisición y mejora de estas capacidades utilizara estrategias de desarrollo “híbridas”. Esto incluye tanto formatos formativos con planteamientos más estándares o habituales para la Administración, como dinámicas de grupo o trabajo por retos, en los cuales se necesita a la persona orientada a la acción, el equipo orientado al trabajo cooperativo y la organización entendida como un sistema sostenible.

Para este desarrollo, es vital que se haga un esfuerzo pedagógico en la comunicación de la cultura y estrategia de innovación, entendida como eje de trabajo que debe valerse de herramientas, recursos y procesos que estén al alcance de los servidores públicos.

Para maximizar y facilitar la innovación, es de especial importancia la idea de que debe haber una determinada concurrencia de fuerzas en un contexto que actúa como facilitador, y ello, en dos sentidos: por una parte, desde un prisma de dirección *top-down*, que defina la estrategia de la organización en la gestión de la innovación; y por otra parte, en un impulso *bottom-up*, desde la propia persona o los propios equipos, que puedan hacer de la acción innovadora una parte esencial de su desarrollo personal, con impacto directo en la Administración.

La Escuela de Administración Pública de Cataluña e Innogent trabajarán en este sentido, ofreciendo espacios de aprendizaje y de cocreación, y facilitando herramientas para el desarrollo del perfil innovador a las personas al servicio de las administraciones. El objetivo es que estas personas puedan impulsar nuevas maneras de trabajar, nuevas soluciones a los retos para construir una Administración del siglo XXI, ágil y eficaz, que acompañe a la ciudadanía en este contexto complejo y en cambio constante.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. (2019, mayo). [\*CoBoi Lab. Cultural creative spaces and & cities.\*](#)
- Brugué Torruella, Quim (dir.), Boada Danes, Júlia, y Blanco Fillola, Ismael Ivan. (2013). [\*Els motors de la innovació a l'Administración Pública.\*](#) Escuela de Administración Pública de Cataluña. Colección "Estudis de Recerca Digital", n.º 5.
- Christiansen, Jesper, Leurs, Bas, y Duggan, Kelly. (2017, 19 de junio). [\*¿What are the skills and attitudes for successful public problem solving?\*](#) Blog de Nesta.
- Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2018). [\*Marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas.\*](#) Escuela de Administración Pública de Cataluña. Colección "Herramientas para los Recursos Humanos", n.º 10.
- Leurs, Bas, Gonzalez-Ortega, Paulina, e Hidalgo, Diana. (2018). [\*Experimenta: Construyendo la nueva generación de innovadoras públicas en Chile.\*](#) Publicaciones Nesta.
- Secretaría de Función Pública y Modernización de la Administración de la Generalitat de Catalunya, y Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2009). [\*Diccionari de competències dels càrrecs de comandament.\*](#) Escuela de Administración Pública de Cataluña. Colección "Herramientas para los Recursos Humanos", n.º 1.

