



## El nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC (II): impuls i implementació del model – Ismael Peña-López

🕒 28 de setembre de 2023

---

### La implementació del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

Comentàvem a ***El nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC (I): arquitectura, principis rectors i atributs*** que l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) acaba d'enllestir el seu primer **model d'aprenentatge i desenvolupament**, projecte cabdal de la línia estratègica d'implantar un sistema integral d'aprenentatge i desenvolupament del talent de les administracions públiques catalanes del **Pla estratègic EAPC 2022-2027**.

Durant la segona meitat de 2022 i primera de 2023 el model s'ha anat **posant a prova progressivament mitjançant els plans sectorials de capacitació** per, d'aquesta manera, contrastar la validesa **del seu disseny i els fonaments del seu funcionament**. En els següents mesos es procedirà a la seva implementació en diferents fases, començant per la mateixa Escola d'Administració Pública de Catalunya, l'àmbit de formació de la Generalitat i, en última instància, com a proposta de funcionament oferta obertament a tot el sistema públic català.

La manera d'implementar el model d'aprenentatge i desenvolupament (MAD) és tan important com el model mateix. Primer de tot, perquè un model pedagògic o un model educatiu és el pal de paller d'una institució educativa: en ell s'hi explicita i detalla com entén la seva missió la institució i, sobretot, com vol dur-la a terme.



En el cas de l'EAPC, però, el MAD té un paper que va molt més enllà del mateix funcionament de l'Escola: n'ha de ser, juntament amb el Laboratori d'Innovació Pública, vector de tracció de tot el sistema de formació de servidors públics per transformar la mateixa concepció de servidor públic i les seves funcions. I, a través d'aquest canvi de concepte sobre professionals i equips, impulsar una transformació a fons de l'Administració catalana.

En aquest sentit, la gestió del canvi esdevé clau i, per tant, és necessari fer-la explícita, dimensionar-la adequadament amb persones que la impulsin, que es disposi de temps suficient per fer-ho i els recursos que es necessitin per aconseguir els objectius fixats. El canvi que es proposa és estructural i cal, en conseqüència, donar tot el suport i acompanyament als professionals que hauran d'adoptar aquesta nova manera de fer (i de ser) perquè el canvi no només tingui lloc, sinó que es consolidi i, eventualment, sigui

capaç d'autoavaluar-se per fer-se sostenible.

### **El paper de l'Àrea de Model d'Aprenentatge i Gestió del Coneixement**

El **DECRET 20/2022, de 8 de febrer, de reestructuració de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya** crea l'Àrea de Model d'Aprenentatge i Gestió del Coneixement per implementar i actualitzar el model d'aprenentatge, així com els projectes estratègics i transversals. Amb el suport del Servei de Qualitat i Suport Tècnic de l'Escola, impulsa i gestiona el canvi que suposa la implementació del MAD, coordinant-se i donant suport a totes les altres unitats que hi concorren.

En una primera fase –que ja es troba en la seva recta final– es prepara l'organització per enfrontar la implementació efectiva, que vindrà en properes fases. Els seus objectius són:

- Elaborar l'inventari d'instruments d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.
- Actualitzar i tipificar el portafolis de serveis d'aprenentatge, formació, recerca i innovació de l'EAPC.

- Identificar i dissenyar **plans d'implantació d'àmbits estratègics** en aprenentatge i desenvolupament.
- Adaptar instruments i serveis al nou model d'aprenentatge i desenvolupament.
- Centralitzar els nous instruments i projectes transversals per adaptar-los, ja d'entrada, al nou model d'aprenentatge i desenvolupament.

Tot això treballant, en paral·lel, els molts altres aspectes del Pla estratègic 2022-2027 de l'EAPC que, de diverses maneres, acaben convergint o encreuant-se amb el mateix MAD.

## **Implementació del model a l'Escola i la Generalitat de Catalunya**

La següent fase, que s'inicia aquesta tardor, té per objectiu estratègic implementar arreu el model, començant per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i tot l'entorn de formació (centres, unitats, etc.) de la Generalitat. Per extensió, es persegueix també que pugui servir de model a d'altres administracions, especialment a l'Administració local.

Operativament, els objectius són:

- Donar coherència, continuïtat i visió estratègica a les actuacions dins una mateixa àrea de coneixement de forma transversal a tota la Generalitat i d'altres administracions catalanes.
- Oferir models de perfils professionals a tots els àmbits de treball.
- Multiplicar els usos i el nombre de beneficiaris.
- Incrementar l'eficiència dels recursos materials i l'eficàcia dels acompanyaments dels experts/docents.

Per fer-ho, aquesta tardor convoquem prop de 100 persones de l'Escola, així com de tot l'àmbit de formació de professionals de la Generalitat de Catalunya, a una sèrie de jornades i tallers de cocreació per implementar efectivament el model. *De cocreació* significa que el disseny mateix de com s'implementarà el model es realitzarà de forma col·laborativa per aquest col·lectiu de persones expertes en formació de la Generalitat.

La dinàmica de cocreació consisteix a plantejar una sèrie de reptes –com implementem el model, per a què, de quines formes en funció dels públics objectius, com en mesurem la implementació i el seu compliment, etc.–, de manera que el disseny final sigui compartit, consensuat i adaptat a totes les possibles realitats de la seva implementació. Tan important com el disseny serà també el procés, que té en si mateix un objectiu propi: començar a posar en pràctica les metodologies elaborades pel Laboratori d'Innovació Pública de l'EAPC.

La dinàmica de cocreació ha estat dissenyada per la Subdirecció General de Recerca, Innovació i Desenvolupament de l'Escola, conjuntament amb l'Àrea de Model d'Aprenentatge i Gestió del Coneixement i el **Citilab** de Cornellà de Llobregat.

En última instància, un resultat instrumental però fonamental d'aquesta etapa és impulsar un canvi de cultura, una presa de consciència dels canvis de comportament necessaris per poder transformar feines, funcions i perfils al servei públic de manera que aquest tingui major impacte.

En acabar aquesta fase han d'haver-se validat models i procediments, que aquests ja regeixin les deteccions de necessitats de formació i l'elaboració de les ofertes docents i que, en la mesura que sigui necessari, es faci una nova gestió de la formació estratègica i del sector públic, així com que es pugui replantejar un sistema de distribució de fons de formació que vagi alineat amb les necessitats estratègiques en matèria d'aprenentatge i desenvolupament.

<b>Arquitectura</b>	<b>Principis rectors</b>	<b>Atributs bàsics</b>
→ Àrees de coneixement	→ Integritat	→ Empoderador
→ Perfils professionals	→ Digitalització	→ Competencial
→ Marcs competencials	→ Innovació	→ Experiencial
→ Estratègies d'aprenentatge i desenvolupament		→ Social
		→ Transformador

<b>Nivells</b>	<b>Nivell 1 - Adquisició</b>	<b>Nivell 2 - Aplicació</b>	<b>Nivell 3 - Transformació</b>
<b>Capes</b>	Aprenentatge autònom i coneixement obert	Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Recerca i aprenentatge basat en reptes
<b>Aprendibilitat</b>	<b>Aprendre a aprendre</b>	<b>Mentalitat de creixement</b>	<b>Interrogació i recerca</b>
Comprendre	→ Per què és important per a mi aquesta competència o coneixement? → Què està passant en el meu àmbit? → Soc conscient de com m'afecta?	→ Quines competències i habilitats professionals pròpies necessito desenvolupar? → Quin nivell tinc i com puc desenvolupar-lo?	→ Quina és l'avantguarda del meu àmbit? → Quins són els principals reptes que tinc?

	<p>→ Com estic jo en relació amb el meu àmbit?</p> <p>→ Tinc una estratègia de desenvolupament personal o professional al respecte?</p>	<p>→ Quin nivell de competències i habilitats professionals personals necessito consolidar?</p> <p>→ Quina estratègia (concreta: objectius, itinerari, programació, estructura, etc.) seguiré per a desenvolupar-me?</p> <p>→ Amb quins companys i/o mentors?</p>	<p>→ Qui té les mateixes inquietuds o necessitats que jo?</p> <p>→ Quina estratègia tenim per abordar i superar els reptes del meu àmbit?</p> <p>→ Com la dissenyarem? Com la farem operativa? Quina programació seguirem?</p>
<p><b>Accions i instruments</b></p> <p>Poder</p>	<p><b>Accions i recursos d'autoaprenentatge</b></p> <p>→ Quins són els conceptes clau i informació rellevant del meu àmbit?</p> <p>→ Quins instruments?</p> <p>→ Quines competències són més rellevants?</p> <p>→ On puc trobar recursos, instruments i marcs competencials referents en el meu àmbit?</p>	<p><b>Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge</b></p> <p>→ Quines estratègies dissenyo per desenvolupar-me competencialment segons el meu perfil professional?</p> <p>→ Quines accions i instruments utilitzo per dissenyar i executar un procés d'aprenentatge possibilista, distribuït, avaluat i actualitzat en el temps?</p>	<p><b>Ideació, prototipatge, pilotatge i validació</b></p> <p>→ Quines propostes de millora tinc? Com les construeixo?</p> <p>→ Com dissenyo solucions? Com les converteixo en prototips? Amb quins actors?</p> <p>→ Com implemento solucions i prototips?</p> <p>→ Com els avaluo?</p>
<p><b>Entorn</b></p> <p>Fer</p>	<p><b>Accés a xarxes de persones expertes</b></p> <p>→ Qui és referent en el meu àmbit?</p> <p>→ Com s'organitzen les persones referents del meu àmbit?</p>	<p><b>Projectes i desenvolupament professional</b></p> <p>→ Com construeixo d'equips pluridisciplinaris i multicompetencials eficaços?</p>	<p><b>Generació de nou coneixement en xarxa</b></p> <p>→ Com contribueixo a implementar els meus resultats en d'altres entorns del meu àmbit?</p>

	<p>→ Com es relacionen les persones referents del meu àmbit?</p> <p>→ Tinc una estratègia per formar-ne part?</p>	<p>→ Com incorporo i transfereixo coneixements de i a l'entorn professional?</p> <p>→ Quina estratègia de pertinença a una xarxa o una comunitat tinc?</p> <p>→ Com ho incorporo al meu entorn professional?</p>	<p>→ Com i amb qui cocreo respostes escalables a problemes reals a partir de l'experiència?</p> <p>→ Com integro les solucions amb impacte positiu en els àmbits de l'Administració i la ciutadania?</p>
--	---	--	--

Figura 1: Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC: qüestions que condueixen a la identificació dels components que caracteritzen les palanques d'aprenentatge i canvi.

### Escalat a nivell de sistema català

En una última fase, a iniciar-se la primavera de 2024, el model d'aprenentatge i desenvolupament ha d'obrir-se a la resta d'administracions catalanes, així com a la societat en general.

Té un espai propi i una estratègia pròpia de comunicació: el MAD ha d'esdevenir no només un instrument de treball, sinó una de les principals contribucions que l'Escola faci a la societat catalana. És a dir, l'Escola ha d'esdevenir referent no només en formació per als servidors públics, sinó referent en metodologies d'aprenentatge, desenvolupament, recerca, innovació i transferència de les administracions catalanes.

Així, el MAD ha de ser accessible a diversos nivells, en funció de les persones destinatàries, sabent explicar el canvi que suposa i connectar amb els diversos agents que el viuran i, eventualment, l'implementaran, i ha d'establir complicitats i "vasos comunicants" entre diferents organismes de l'àmbit de l'aprenentatge i el desenvolupament per als servidors públics.

A l'Escola ens hem compromès, també, amb els membres del seu Consell Rector a celebrar unes jornades pedagògiques la primavera de 2024. En aquestes jornades, a més de la posada de llarg del MAD, volem aprofitar per fer reflexions de fons sobre la capacitació dels servidors públics i el paper de la gestió del coneixement, per ampliar el concepte actual del servidor i el servei públic. El **Consell Rector** aplega, entre d'altres, organitzacions sindicals, entitats municipalistes i altres centres de formació de servidors públics, amb la qual cosa esperem poder arribar a tot el sistema públic català perquè aquesta reflexió tingui representació de les diferents realitats de l'Administració catalana.

Al final d'aquesta fase, a banda d'eventualment obrir-ne una de nova de caràcter sistèmic i a llarg termini –un pacte nacional per l'Administració pública?–, hauria de cloure's amb:

- Una definició clara i consensuada de les àrees de coneixement, perfils professionals i models competencials que concorren al servei públic;
- l'existència de plans (estratègics) d'aprenentatge i desenvolupament per a cadascuna d'aquestes àrees de coneixement, que incorporin les corresponents actuacions de capacitació pels respectius perfils professionals, i
- l'acord de tot el sistema de formació de servidors públics de Catalunya sobre com assignar de forma més eficaç i eficient els recursos al seu abast, ja siguin propis o de tercers.

Amb tot, la implementació del MAD conforma la base d'un procés profund de transformació de l'EAPC. Si el món canvia, l'Escola també, i cal que s'adapti a l'actual context de canvis per donar resposta a les actuals necessitats dels servidors públics, acompanyar-vos en la millora i adequació a les noves demandes de la societat, anticipant noves necessitats i escenaris d'intervenció professional en què es posaran en pràctica les seves competències professionals. Per fer possible el repte, perdurables els canvis i sostenibles les transformacions, s'ha optat per la metodologia que suma "hores de vol", la que genera energia impulsora de canvis, la col·laborativa.

Arquitectura	Principis rectors	Atributs bàsics
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Àrea de coneixement de bon govern</li> <li>→ Perfil de participació ciutadana</li> <li>→ Marcs competencials</li> <li>→ Estratègia d'aprenentatge i desenvolupament de participació ciutadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Integritat</li> <li>→ Digitalització</li> <li>→ Innovació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Empoderador</li> <li>→ Competencial</li> <li>→ Experiencial</li> <li>→ Social</li> <li>→ Transformador</li> </ul>

Nivells	Nivell 1 - Adquisició	Nivell 2 - Aplicació	Nivell 3 - Transformació
<b>Capes</b>	Aprenentatge autònom i coneixement obert	Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Recerca i aprenentatge basat en reptes

<p><b>Aprendibilitat</b></p> <p>Comprendre</p>	<p><b>Aprendre a aprendre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Infografia de l'àmbit de la participació</li> <li>→ Vídeo sobre què és la democràcia deliberativa</li> <li>→ Pla de comunicació a blogs i xarxes</li> <li>→ Test per avaluar coneixements sobre participació</li> <li>→ <i>FAQ</i> sobre participació</li> </ul>	<p><b>Mentalitat de creixement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rúbriques d'(auto)avaluació</li> <li>→ Programa d'assessorament estratègic per professionals de la participació</li> <li>→ Pòdcast especialitzat en participació</li> <li>→ Repositori de bones pràctiques</li> <li>→ Guia d'avaluació de la participació</li> </ul>	<p><b>Interrogació i recerca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Congrés acadèmic sobre participació ciutadana</li> <li>→ Convocatòria de recerca sobre participació ciutadana</li> <li>→ Articles i seminaris especialitzats</li> <li>→ Sessions de <i>benchmarking</i> tipus <i>què funciona</i></li> <li>→ Guia de metodologies de participació</li> </ul>
<p><b>Accions i instruments</b></p> <p>Poder</p>	<p><b>Accions i recursos d'autoaprenentatge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Guia sobre participació ciutadana</li> <li>→ Model de reglament de participació ciutadana</li> <li>→ Testimonials sobre casos pràctics en participació ciutadana</li> <li>→ Vídeo (tipus <i>TED talk</i>) sobre participació ciutadana</li> </ul>	<p><b>Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Itineraris formatius</li> <li>→ Programa de mentoria per a professionals de la participació</li> <li>→ Cursos de participació ciutadana (general, temàtics/especialitzats)</li> <li>→ Taller sobre aspectes especialitzats de la participació ciutadana (processos deliberatius/assemblees, participatius, etc.)</li> </ul>	<p><b>Ideació, prototipatge, pilotatge i validació</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dinàmiques d'ideació amb participació</li> <li>→ Sessions de definició de reptes i disseny de polítiques públiques amb participació</li> <li>→ Prototipatge i pilotatge de nous</li> </ul>



	→ Jornades sobre participació ciutadana	→ Quines accions i instruments utilitzo per dissenyar i executar un procés d'aprenentatge possibilista, distribuït, avaluat i actualitzat en el temps?	instruments de participació → Espais de simulació de projectes de participació → Programa de replicació i escalat de polítiques de participació
<b>Entorn</b> Fer	<b>Accés a xarxes de persones expertes</b> → Comunitat d'aprenentatge sobre participació → Plataforma de documentació col·laborativa → Guia d'experts	<b>Projectes i desenvolupament professional</b> → Unitats formatives sobre participació en cursos generalistes (màster de direcció pública, mòduls de gestió pública, etc.) → Comunitats d'experts sobre participació (general, temàtiques) → Guies de participació amb visió sectorial/transversal/interseccional	<b>Generació de nou coneixement en xarxa</b> → Xarxa de blogs → Tallers especialitzats sobre reptes concrets → Cocreació de projectes amb participació ciutadana → Avaluació participativa de polítiques públiques

Figura 2: Exemple simulat d'un pla d'aprenentatge i desenvolupament sobre participació ciutadana d'acord amb el model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.

**Ismael Peña-López**

Director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya