



Implementació del nou model d'aprenentatge i desenvolupament mitjançant els plans sectorials de capacitació – Ismael Peña-López

🕒 26 d'abril de 2023



Font: Pixabay. Autor: qimono

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya ha estat treballant des de la tardor passada en diversos plans sectorials de capacitació. El més avançat, per ara, és el **Pla de Capacitació Digital 2023-2026** de la Direcció General d'Administració Digital (DGAD), però també la definició de l'àmbit econòmic i financer amb el

Departament d'Economia o el d'acció exterior amb el Departament d'Acció Exterior i Unió Europea, entre d'altres.

Més enllà del fet que l'Escola participi en el disseny i oferta d'una determinada formació, la concurrència de l'Escola en aquests plans també té unes derivades estratègiques per a ella. O, dit d'una altra manera, la participació en aquests plans de capacitació és una oportunitat per anar més enllà de donar un servei de formació i pot utilitzar-se com a palanca de canvi per implantar el model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola i per fer avançar el [Pla Estratègic EAPC 2022-2027](#).

Visió centrada en l'àrea de coneixement

D'una banda, els plans sectorials de capacitació han d'ajudar l'Escola a lligar tots els seus àmbits formatius. Atesa la transversalitat d'aquests plans, es fa difícil la categorització de la formació que tradicionalment ha fet l'Escola en formació per a la Generalitat, formació per a l'Administració local o formació directiva. Primer cal, doncs, fer més poroses aquestes compartimentacions, i després, directament, plantejar la seva vigència. Probablement caldrà anar virant d'una visió centrada en l'origen del públic destinatari cap a una altra centrada en la seva àrea de coneixement o d'especialització.

Així, veiem que els plans sectorials s'orienten a perfils professionals més que no a nivell de l'Administració, amb alguns perfils més especialitzats en un determinat sector, com també orientacions de tipus més transversal, afectant la majoria d'altres àmbits de l'Administració. I dins d'aquests transversals, alguns relacionats amb la planificació i l'estratègia i d'altres més executius. Cal, doncs, que els diferents serveis de l'Escola treballin ara més plegats per poder programar accions d'aprenentatge i desenvolupament molt més integrades i coherents dins de tot el sistema públic català.

Actuació per a l'ecosistema

Sovint els plans sectorials estan ajustats a àmbits competencials determinats, no només del sector, sinó també d'un determinat nivell de l'Administració. Això genera absències d'actors rellevants (altres sectors, altres Administracions) que, no obstant això, acabaran treballant amb competències, coneixements, instruments i entorns similars en un determinat àmbit. L'Escola, tàcitament o explícitament, ha de fer de pont entre sectors i nivells de l'Administració.

Així, en el cas que el pla –ja sigui d'un sector en general o específicament de capacitació sobre un sector– no tingui un abast global, l'Escola ha de poder parlar amb tots els actors implicats fins aconseguir la compatibilitat de totes les iniciatives, almenys en el pla d'aprenentatge i desenvolupament, amb l'Escola vertebrant un determinat àmbit professional o de coneixement, treballant per aconseguir tenir una estratègia (única) de país sobre capacitació en digitalització, i facilitada per l'Escola.

Un exemple paradigmàtic d'aquesta actuació per a l'ecosistema ens la dona l'abans esmentat [Pla de Capacitació Digital 2023-2026](#) de la DGAD i l'[Agenda Digital dels Municipis de Catalunya](#) liderada per Localret. En ambdues propostes es parla d'aprenentatge i desenvolupament, i en ambdues també s'interpella a l'EAPC a participar d'elles. Més enllà de fer-ho, i de fer-ho bé, hi ha una oportunitat estratègica de, a partir de dues estratègies d'àmbits complementaris, mirar de bastir-ne una d'única en matèria de gestió del talent, una de global, comprensiva, coherent a tot l'ecosistema públic català.

Operativa centrada en el pla

Per a cadascuna de les àrees de coneixement, estratègiques o d'especialització, l'Escola hauria de dibuixar una estratègia d'aprenentatge i desenvolupament que vagi més enllà de l'oferta formativa anual. O, dit d'una altra manera, que cada oferta formativa anual tingui per sobre un pla estratègic d'aprenentatge i desenvolupament del seu àmbit corresponent a l'EAPC.

Amb el temps, la suma d'aquests plans sectorials/funcionals ha de constituir el que tant al Pla Estratègic EAPC 2022-2027 com a l'avantprojecte de Llei es proposa com el pla d'aprenentatge i desenvolupament (quinquennal) de l'Escola.

Tot i que l'ideal seria poder desenvolupar aquests plans fent exercicis de diagnosi detallats i exhaustius, també és cert que tant el volum de feina com la variabilitat de l'entorn fan difícil dur a terme aquesta tasca i d'aquesta manera. Cal, doncs, començar recollint i organitzant la informació que es va generant sobre accions formatives amb la nova mirada o estructura de pla, aconseguint presentar la informació i les iniciatives existents –i que no poden esperar– com a un conjunt de plans coherents i comprensius, amb els seus diversos àmbits de treball associats, destinataris i perfils professionals, marcs competencials i nivells, objectius, programació, etc.

Planificació centrada en objectius d'aprenentatge i competències

Tot pla de capacitació –més concretament, d'aprenentatge i desenvolupament– hauria de contemplar l'avaluació del seu impacte. Aquesta avaluació és diferent i complementària a l'avaluació de la satisfacció respecte a l'acció formativa. Són coses diferents. I l'avaluació d'impacte s'ha de realitzar ex-ante i ex-post per veure com ha evolucionat l'adquisició de competències, i és especialment necessària si el que volem és orientar-nos cap a un desenvolupament del talent molt més longitudinal i molt més enllà de la mera acreditació de l'assistència o la superació d'un curs.

És obvi que l'avaluació pot no ser pertinent per a accions formatives puntuals, però sí que ho és per a plans de desenvolupament compostos per diverses accions formatives. Per això és tan important mirar d'anar agrupant tota la formació sota el paraigües de plans de desenvolupament, de manera que objectius, programació i avaluació vagin de la mà.

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

Coordinar aquest gir conceptual –de programar accions formatives a dissenyar plans d'aprenentatge i desenvolupament– és un dels principals encàrrecs de la recentment creada Àrea de Model d'Aprenentatge i Gestió del Coneixement de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. La seva missió no és "fer-ho tot", sinó més aviat donar suport a la resta de serveis de l'Escola en aquesta transició: ajudar els serveis de formació i de desenvolupament perquè la recollida de necessitats d'aquest estiu pugui ajudar-nos a conformar aquest pla; ajudar el servei de qualitat a reconfigurar i presentar la nostra activitat amb aquestes visions; ajudar el servei d'innovació a veure com formació i innovació formen part d'una solució de continuïtat que en diem desenvolupament.

En tota gestió del canvi, és més prudent (i convenient) avançar de forma lenta però segura que no pas voler-ho abastar tot i a molt curt termini. És difícil que passi tot de cop i, a més, de forma correcta.

Molt probablement, tot canvi comença succeint primer a un nivell estrictament formal, sense grans canvis reals a nivell operatiu, per anar evolucionant, posteriorment, cap a canvis de més profunditat, abast i durada. Es tracta, doncs, de saber quin és l'horitzó i fer que cada passa que fem vagi en la mateixa direcció, aprofitant les oportunitats que puguin sorgir i adaptant la velocitat del canvi a les realitats i recursos de tots els actors implicats.

Ismael Peña-López

Director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

◆ AGENDA DIGITAL DELS MUNICIPIS DE CATALUNYA, AVALUACIÓ DE L'IMPACTE, DGAD, GESTIÓ DEL TALENT, LOCALRET, PERFILS PROFESSIONALS, PLA DE CAPACITACIÓ DIGITAL 2023-2026, PLA ESTRATÈGIC D'APRENTATGE I DESENVOLUPAMENT, PLA ESTRATÈGIC EAPC 2022-2027