



## **Planificació estratègica de l'EAPC per la XIV Legislatura**

v2.0 18/11/2021

Les diferents onades de canvi que s'han anat succeint les darreres dècades – la globalització, la digitalització, la pèrdua de confiança en les institucions democràtiques i l'auge del populisme i el feixisme, la crisi financera de 2008 i la crisi de la COVID-19 el 2020, etc. – han posat en qüestió de forma pregonada si el model d'Estat actual – que, en termes generals, té segles de tradició – segueix essent vàlid o cal una profunda transformació del mateix.

La nostra proposta és virar cap un model d'estat com a plataforma, un estat menys vertical i dirigit que deixa més espais a la capacitat, a l'empoderament, a la concurrència d'actors que operen sobre unes infraestructures – legals, metodològiques, tecnològiques o físiques – de lliure accés.

Per articular aquest nou estat cal un nou model d'Administració Pública. Una Administració menys jeràrquica i tancada. Necessitem una Administració que treballi en xarxa tant entre diferents nivells de l'Administració com amb la resta dels actors socials, conformant un Ecosistema de Governança Pública.

Vertebrant aquest ecosistema, ens cal una nova Escola d'Administració Pública que articuli, promogui i produeixi recerca, anàlisi, serveis i productes relatius al reconeixement, captació i desenvolupament del talent; la formació i l'aprenentatge; i l'organització de les institucions en l'àmbit de la governança pública; per aconseguir una Administració Pública catalana al servei del ciutadà, professionalitzada, innovadora, íntegra i eficient.

En un primer estadi, hem d'optimitzar l'organització interna d'aquelles unitats que s'encarreguen de la formació dels equips de servidors públics, tant de la Generalitat de Catalunya com de l'Administració local. Això passa per models d'aprenentatge més oberts, modulars i continus; on es faci especial èmfasi en l'autonomia de l'aprenent, que aprengui a aprendre per poder seguir aprenent al llarg de la seva vida. Aquest aprenentatge, si volem fer emergir el coneixement tàcit i el talent dels equips, ha de ser col·laboratiu, pel que la dinamització de comunitats i l'articulació de xarxes ha de ser un component imprescindible de tot itinerari formatiu.

El model d'aprenentatge ha d'anar acompanyat d'un redisseny de processos fortament recolzats en la digitalització i el canvi organitzatiu. Per poder fer això, ens cal reforçar de forma important la recerca, la innovació i la transferència en tots els àmbits de la funció pública, de manera que es tradueixin en estratègies, plans i projectes de millora de la governança pública en el pla de les persones i els equips, els processos i els serveis, l'ordenació territorial de l'Administració i la innovació social i la concurrència ciutadana en la presa de decisions públiques.

Per a fer-ho possible i donar-li un fort impuls institucional, la Llei de creació de l'Escola Nacional de Govern i Administració Pública (ENGAP) farà possible aquesta articulació de l'Ecosistema de Governança Pública en tots i cadascun d'aquests eixos: la recerca i la innovació, la transferència i la formació i l'aprenentatge.

La nova Escola ha d'esdevenir una comunitat de referència capaç de gestionar-ne el coneixement i incidir en l'agenda pública en matèria de governança pública. A més d'incidir a través de la recerca, l'anàlisi i la difusió, tindrà un poderós eix de transferència capaç de

dissenyar models competencials, mapes de perfils i funcions, models de captació i desenvolupament de talent, d'organització i d'incentius, estratègies d'innovació i, en definitiva, vetllar pel cicle integral de la política pública. En el mateix sentit, a més d'oferir formació, definirà per tot l'ecosistema públic català els estàndards curriculars, d'avaluació i de certificació, per a afavorir la mobilitat i la col·laboració entre administracions, tot donant consistència al sistema.

## Visió i Missió

**Visió:** L'Escola és eix vertebrador de l'Ecosistema de Governança Pública de Catalunya i contribueix activament al seu disseny, implantació i avaluació.

**Missió:** L'Escola articula, promou i produeix recerca, anàlisi, serveis i productes relatius al reconeixement, captació i desenvolupament del talent; la formació i l'aprenentatge; i l'organització de les institucions en l'àmbit de la governança pública; per aconseguir una Administració Pública catalana al servei del ciutadà, professionalitzada, innovadora, íntegra i eficient.

L'objectiu és avançar, des d'un nou model d'Escola d'Administració Pública de Catalunya que dissenya, articula i avalua, cap a un nou model d'Administració Pública amb la creació d'un Ecosistema de governança, i un nou model d'Estat com a plataforma.

## Teoria del canvi

El canvi s'articularà mitjançant un seguit de programes que es concretaran en actuacions amb resultats i impactes.

Pel que fa als programes, es plantegen els de formació, transferència, recerca i canvi organitzatiu.

Quant a les actuacions, es preveuen, pel programa formació, els recursos en obert, la modularització, la metacognició, i les comunitats d'aprenentatge; en el programa transferència, les comunitats de pràctica, metodologies, i disseny de models; en el programa de recerca, els treballs de casos, projectes de recerca, publicacions, i anàlisis de qualitat; i en el canvi organitzatiu, l'enginyeria de processos, i el disseny institucional.

Els resultats esperats són un nou model d'aprenentatge, serveis corporatius de formació, una estratègia de formació de l'Ecosistema de governança pública, el disseny i la gestió curriculars, models i disseny de processos, i una nova Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Quan als impactes, es pretén una optimització de l'organització interna, l'articulació de l'Ecosistema de la governança pública, i la transformació de la governança pública.

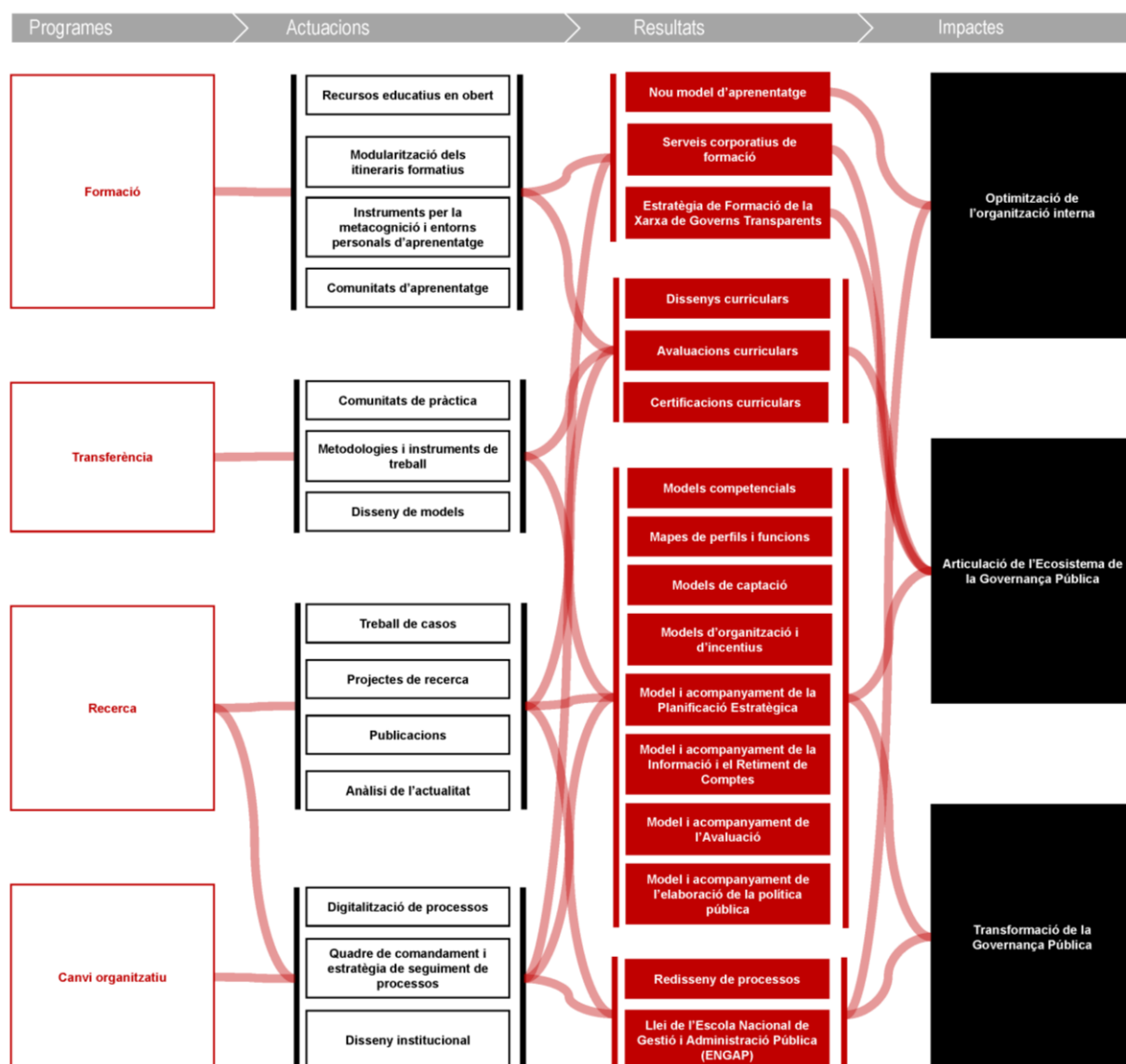


Figura 1: Teoria del Canvi de l'EAPC v4.0

## Formalització d'objectius

A nivell de Departament de la Presidència, en l'àmbit de la Secretaria d'Administració i Funció Pública, els objectius a assolir per l'Escola, es formalitzen com segueix:

**OD 7 Desenvolupar un model d'Administració Pública que evolucioni d'acord amb el context de sostenibilitat econòmica i servei públic.**

OE 7.1 Redefinir la relació de la ciutadania amb l'administració pública, implementant serveis digitals fàcils, entenedors i proactius.

OE 7.2. Optimitzar l'organització i el funcionament de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic.

OE 7.3 Regular un model organitzatiu de direcció pública professional fonamentat en la selecció de posicions directives en base a mèrit, capacitat i idoneïtat; i una cultura de gestió gerencial de direcció per objectius i resultats.

OE 7.4. Impulsar una reforma integral del marc de l'ocupació pública catalana, per tal de modernitzar-la, professionalitzar-la i fer-la molt més eficient.

OE 7.5 Desplegar i consolidar el model de governança ètica de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic.

### **OD 7 BIS Dissenyar i implantar un nou model de Governança Pública basat en la recerca, l'anàlisi, els serveis la captació, reconeixement i desenvolupament del talent i la formació i l'aprenentatge continuat.**

OE 7 BIS 1 Definir i establir el nou model d'aprenentatge.

OE 7 BIS 2 Completar l'estratègia de digitalització de l'EAPC amb una nova eina de gestió de la formació, l'actualització de l'entorn virtual de l'aprenentatge i la dotació de les eines necessàries per a la implantació del nou model d'aprenentatge.

OE 7 BIS 3 Crear un servei corporatiu de formació de formadors i de suport a la docència i l'aprenentatge.

OE 7 BIS 4 Elaborar la Nova Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC).

OE 7 BIS 5 Vertebrar l'Estratègia de Formació de l'Ecosistema de Governança Pública, elaborant i promovent estratègies de gestió i desenvolupament de talent i dissenyant i implementant el Pla de professionalització, desenvolupament i suport de la funció directiva.

OE 7 BIS 6 Desplegar i consolidar el marc professional, competencial i de capacitació digital dels servidors públics de les administracions catalanes.

OE 7 BIS 7 Definir models d'intervenció en el disseny i l'avaluació de les polítiques públiques, assentant una cultura de la innovació i de recerca i transferència col·laborativa i oberta.

## **Fases d'actuació**

A curt termini, cal definir un nou model d'aprenentatge: obert, modular i continu, heurístic (autònom i basat en entorns personals), i col·laboratiu (en el marc de comunitats); redissenyar processos, digitalitzant-los i creant quadres de comandament a partir de l'explotació intel·ligent de dades per a la presa de decisions fonamentada en dades; i fer un canvi organitzatiu en formació, transferència i recerca. Tot això, ha de tenir com a impacte central l'optimització de l'organització interna de l'Escola, i de la formació en l'àmbit de la Generalitat i el seu sector públic i en el de l'Administració local.

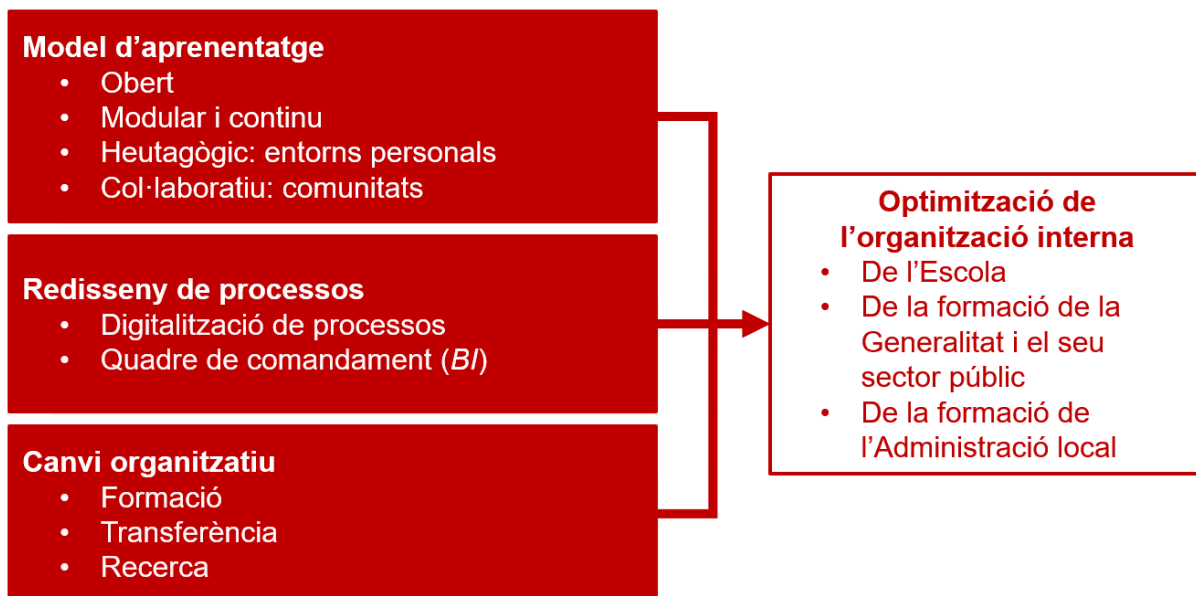


Figura 2: Planificació Estratègica de l'EAPC. Curt termini

A mitjà termini, es planteja l'aprovació d'una nova Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, la definició d'una estratègia de formació de l'Ecosistema de governança pública català, i l'elaboració de plans de millora de la governança pública, que abastin aspectes com ara les persones i els equips, els processos i serveis, l'ordenació territorial, i la innovació social. Tot això, ha de permetre articular l'Ecosistema de governança pública de l'Administració de la Generalitat i de les administracions locals.



Figura 3: Planificació Estratègica de l'EAPC. Mitjà termini

A llarg termini, per tal d'assolir l'objectiu de transformar l'Ecosistema públic català, caldrà posar en marxa altres actuacions en els diversos àmbits de formació (comunitats d'aprenentatge, serveis corporatius de formació, currículum, avaluació, certificació), transferència (models competencials, mapes de perfils i funcions, models de captació i desenvolupament, models d'organització i d'incentius, estratègies d'innovació, cycle integral de la política pública, comunitats de pràctica), i recerca (comunitat de referència, gestió del coneixement, incidència sobre l'agenda pública).

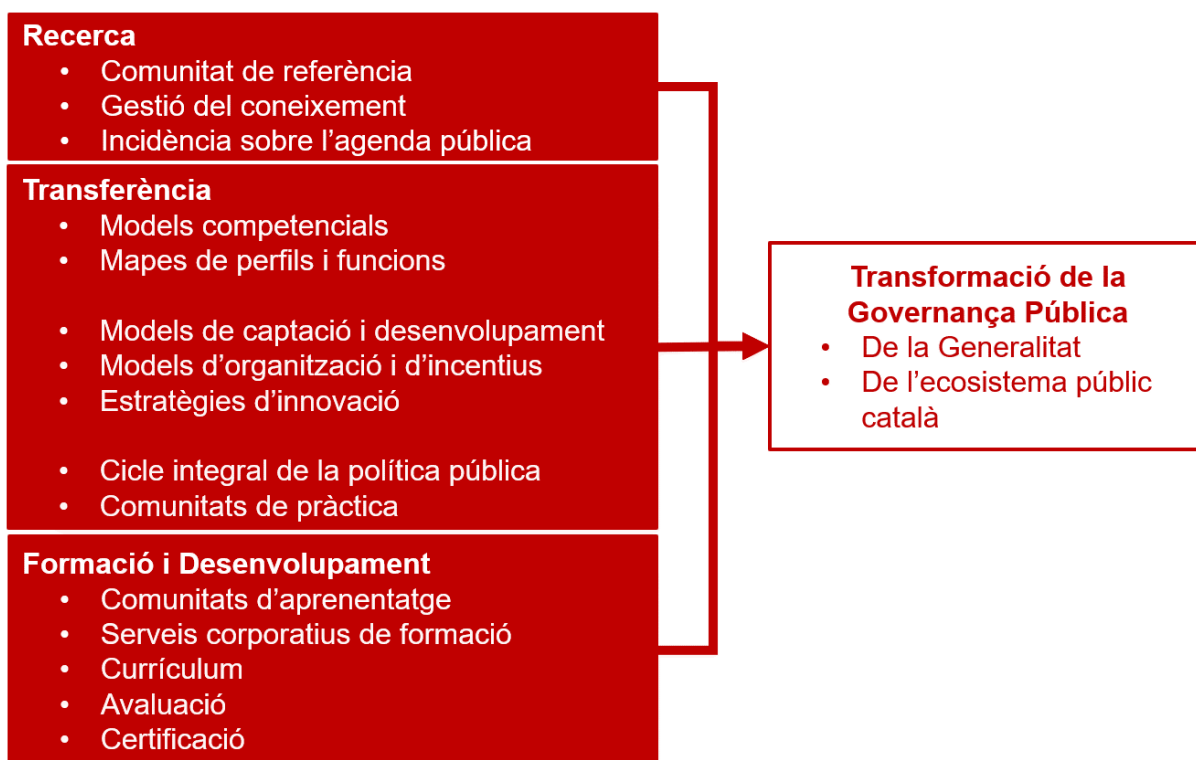


Figura 4: Planificació Estratègica de l'EAPC. Llarg termini

## Organització interna de l'EAPC

La Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya va crear l'Escola com un organisme autònom amb competències específiques en matèria de formació i selecció del personal funcionari. Des de llavors, l'Escola ha esdevingut la plataforma de formació de referència per als servidors públics de Catalunya. Plataforma perquè la funció principal de l'Escola és ajudar a identificar necessitats d'aprenentatge; fixar objectius d'aprenentatge i planificar itineraris d'aprenentatge per aconseguir-los; identificar, facilitar o proporcionar metodologies, recursos materials i humans i tecnologia per poder-los dur a terme i, finalment, avaluar la consecució dels objectius fixats.

Els darrers 5 anys s'ha potenciat, a més de la formació contínua professionalitzadora, la formació en alta direcció i la recerca. S'ha pogut treballar, per una banda, en prototips i models de recerca oberta i col·laborativa, així com en models competencials per a la innovació pública. Per altra banda, en metodologies d'aprenentatge dirigides al desenvolupament d'equips i organitzacions i basades en el treball de reptes i de casos reals.

L'Escola vol fer una passa més en la línia d'articular i escalar aquests models i prototipats per a la transferència de coneixement i orientar aquesta vers una profunda transformació de l'Administració pública catalana.

En aquest sentit, l'Escola és, a més de plataforma de formació, plataforma de pensament, investigació, innovació, desenvolupament i transferència en matèria de funció pública i Administració a Catalunya. Plataforma perquè l'objectiu és aportar facilitació i dinamització, metodologies, recursos, espais físics i virtuals, coneixement instrumental o supletori perquè diversos actors – universitat, sector públic, sector privat, societat civil – puguin concórrer per pensar, proposar millores, innovar i, finalment, implementar efectivament als seus equips i organitzacions allò generat gràcies a l'entorn de treball creat a l'Escola.

La Planificació estratègica de l'EAPC per la XIV Legislatura reforça, doncs, aquesta doble estructura. Per una banda, apostant pel seu vessant de plataforma de pensament i acció i, per una altra, establint els ponts necessaris amb el seu vessant de plataforma de formació per dotar de coherència i consistència internes i externes a totes les seves funcions.

Als eixos de l'EAPC com a plataforma de formació i aprenentatge i l'EAPC com a plataforma de recerca, innovació i desenvolupament, s'hi afegeix un tercer eix: l'EAPC com a vertebradora de l'ecosistema català de governança pública. Aquest eix té per objectiu situar l'Escola com a espai de trobada entre administracions de diferents nivells a través de l'oferta de serveis de caràcter interadministratiu de formació, aprenentatge, treball col·laboratiu, innovació, desenvolupament, recerca i transferència.

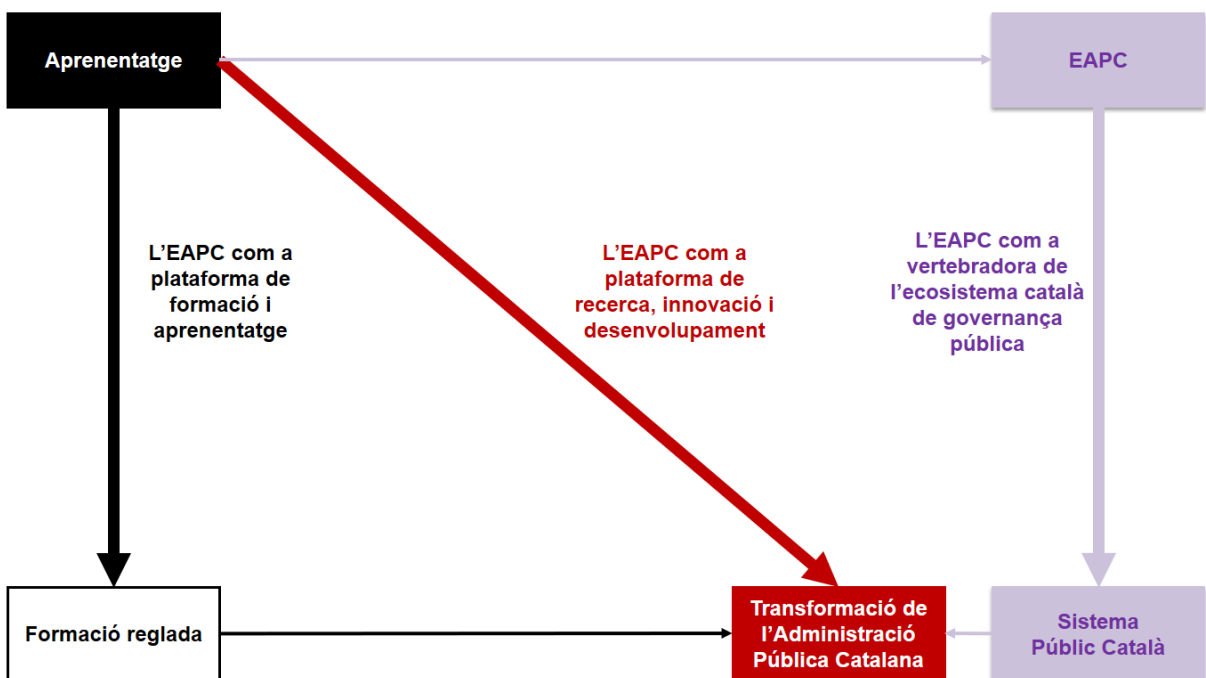


Figura 5: Dispositius clau: eixos estratègics

## L'EAPC com a plataforma de formació i aprenentatge

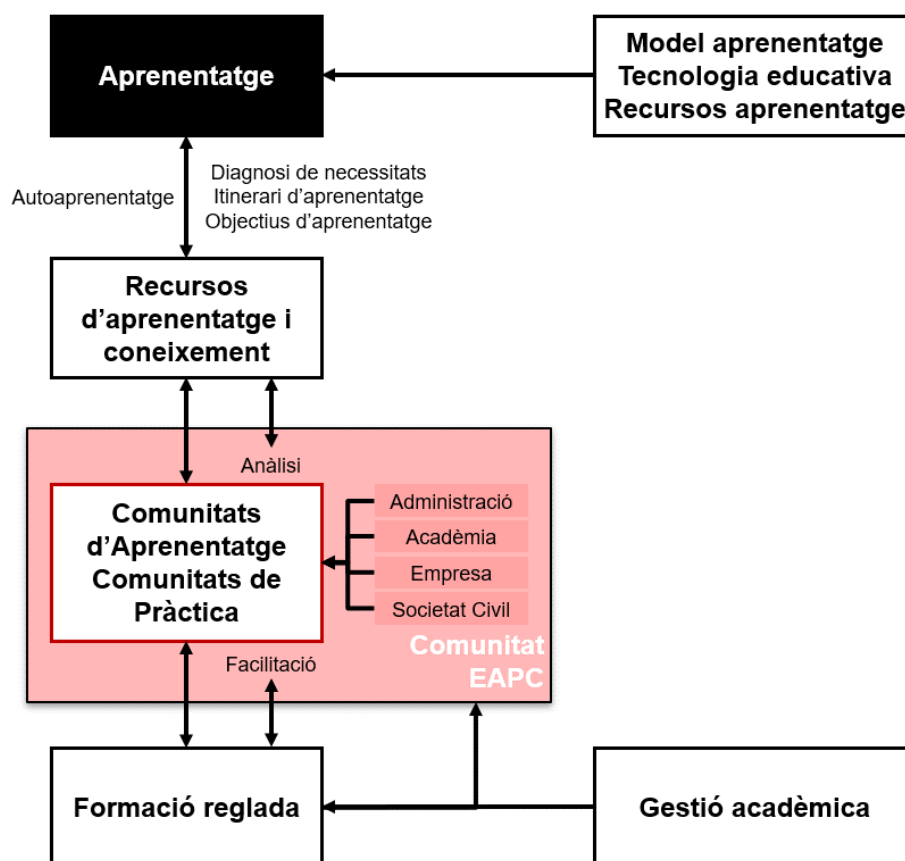


Figura 6: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de plataforma de formació i aprenentatge

La funció fundacional de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya és la de cobrir les necessitats d'aprenentatge dels treballadors públics del sistema català. El principal servei que l'Escola aporta en aquest àmbit és la programació de diverses accions formatives en quatre àmbits: formació per als treballadors de la Generalitat de Catalunya, formació per als treballadors de l'Administració local, formació oberta en àmbits estratègics relatius a la funció pública, i formació per a alta direcció i representants de l'Administració Pública.

A aquestes accions formatives – que poden tenir molt diversa extensió, enfocament i metodologia – s'hi afegeix la publicació en obert de diversos tipus de recursos d'aprenentatge. Aquests, com passa amb la formació, són de tipologia diversa i inclouen des de materials de cursos que poden utilitzar-se com un curs en règim d'autoaprenentatge fins a tot tipus de recursos com guies, reculls bibliogràfics, vídeos de ponències, etc. Pres el concepte recurs en un sentit més ampli, per incloure-hi tot allò que fa referència a l'explicitació de coneixement tàcit, formen part d'aquest espai de recursos d'aprenentatge i coneixement articles de revistes científiques, documents de recerca o apunts de blogs.



És interessant destacar que al doble objectiu de fomentar l'autoaprenentatge així com a posar a disposició del ciutadà allò que ha pagat amb els seus impostos, s'hi afegeix un tercer objectiu de caràcter més pedagògic: que aquell qui s'atansi als recursos d'aprenentatge en obert guanyi autonomia respecte la gestió i direcció del seu propi procés d'aprenentatge. Aquesta qüestió comença, primer, per iniciar una diagnosi de les seves necessitats d'aprenentatge, ja sigui comparant els seus propis coneixements i competències amb aquells que s'incorporen de forma implícita o explícita en els recursos d'aprenentatge, ja sigui utilitzant eines també obertes per a avaluar el seu propi nivell de coneixement i competències. Segon, per establir objectius d'aprenentatge, segons el nivell al qual vol arribar o necessita adquirir per a desenvolupar-se en un entorn determinat. Tercer, per poder establir un cert itinerari d'aprenentatge, per poder assolir aquests objectius d'aprenentatge en funció del seu punt de partida.

A mig camí – més conceptual que cronològic, està clar – entre les accions més dirigides a l'autoaprenentatge i les accions formatives de caràcter més estructurat hi trobem les accions que centren la seva estructura al voltant de la vertebració d'una comunitat, i on el factor grup, equip o company és paradigmàtic. Comunitats de pràctica, comunitats d'aprenentatge, o d'altres, se situen a mig camí entre la formació entesa en un sentit estricte i el desenvolupament (de competències, d'equips, d'organitzacions) entès en un sentit lax. Estricte o lax, la comunitat EAPC esdevé alhora un instrument i un objectiu en ella mateixa.

Per a què les comunitats siguin efectives, cal, com a mínim, que dues funcions hi estiguin ben presents. La dinamització de la comunitat implica, a més de convocar la pròpia comunitat, ajudar a establir-hi objectius, una programació per aconseguir-los, i abocar-hi els recursos (temps, coneixements, instruments) i metodologies necessaris perquè la comunitat es mobilitzi envers l'assoliment d'aquests objectius.

Com a instrument, ajuda a enfocar l'aprenentatge centrant-lo en els reptes així com en el desenvolupament de solucions. I ho fa fent concórrer altres actors en la definició de repte – persones que també s'hi estan afrontant, persones que l'han resolt, experts que hi tenen una mirada externa i hi poden abocar coneixement o context – així com en la proposta, definició i eventual execució i avaluació de la solució.

Com a solució, estableix un pont valuósíssim entre l'aprenentatge més individual i la transferència i apropiació de coneixement vers el col·lectiu i el lloc on ha d'aplicar-se. Aquest pont, en el cas de l'Escola, és essencial per a poder enllaçar l'eix de l'EAPC com a plataforma de formació i aprenentatge amb l'eix de l'EAPC com a plataforma de recerca, innovació i desenvolupament.

L'eix d'aprenentatge es materialitza amb dues unitats dins l'Escola: una d'operativa i una d'estratègica. L'estratègica té per funció la governança i desenvolupament del model d'aprenentatge de l'Escola, amb el doble objectiu de fer-lo declinar en les diferents accions formatives de l'Escola així com poder adaptar-lo i convertir-lo en l'estàndard de tot el sistema de formació de servidors públics de la Generalitat de Catalunya i/o de model d'inspiració per a tots els actors que fan formació per a servidors públics del sistema públic català.

### **L'EAPC com a plataforma de recerca, innovació i desenvolupament**

L'Escola s'estructura també com a plataforma que treballa per la transferència de coneixement enfocat a la transformació de l'Administració Pública catalana. Aquest eix contempla una sèrie de dispositius que, per una banda, recullen el coneixement generat tant a la comunitat externa

de l'Escola com a l'eix d'aprenentatge; per l'altra, l'enriqueixen i l'empaqueten en formats que en permetin la seva transferència en tot tipus d'organitzacions públiques.

L'objectiu d'aquests dispositius és similar a allò perseguit a l'eix d'aprenentatge, però canviant l'aprenentatge per la transferència i la transformació de l'Administració. Així, aquest eix treballa perquè l'Escola gestioni el coneixement que té al seu abast de forma directa o indirecta – a través de la seva comunitat – i sigui capaç d'aplicar-lo i transferir-lo de diferents maneres, utilitzant recursos intensius en coneixement, metodologies de treball, enriquiment i transmissió, i articulant la comunitat que s'aplega al voltant d'aquest coneixement, ja sigui tàcit o explícit.

La gestió del coneixement significa, a més de les funcions bàsiques – creació, classificació, emmagatzematge, recuperació, aplicació – també el manteniment d'un mapa d'actors, espais i instruments que contribueixin a tenir un panorama detallat de l'ecosistema de l'Administració Pública catalana per poder contribuir a establir visió àmplia i a llarg termini sobre els impactes desitjats en matèria de consolidació, millora o transformació – segons s'escaigui – d'aquest ecosistema.

La recerca i el desenvolupament duen a terme funcions complementàries. Mentre la recerca s'ocupa de crear aquell coneixement que no existeix i que es considera necessari per impulsar accions d'innovació i transferència, el desenvolupament s'ocupa dels equips i les organitzacions, amb especial èmfasi en l'establiment de dinàmiques de d'aprenentatge i de treball que ajudin a explicitar el coneixement dels equips així com a mobilitzar-lo per a la millora. En aquest sentit, desenvolupament i recerca han d'aconseguir, plegats, que els equips converteixin informació desarticulada en coneixement útil que pugui aplicar-se efectivament mitjançant metodologies i instruments d'innovació.

La tasca de transferència queda estructurada en un dispositiu ad-hoc, que és el responsable últim de produir guies, protocols, models, prototipus, etc. que puguin implementar-se amb un elevat grau d'impacte, ja sigui de forma autònoma pels equips de les organitzacions, ja sigui mitjançant accions d'acompanyament o d'aplicació pràctica.

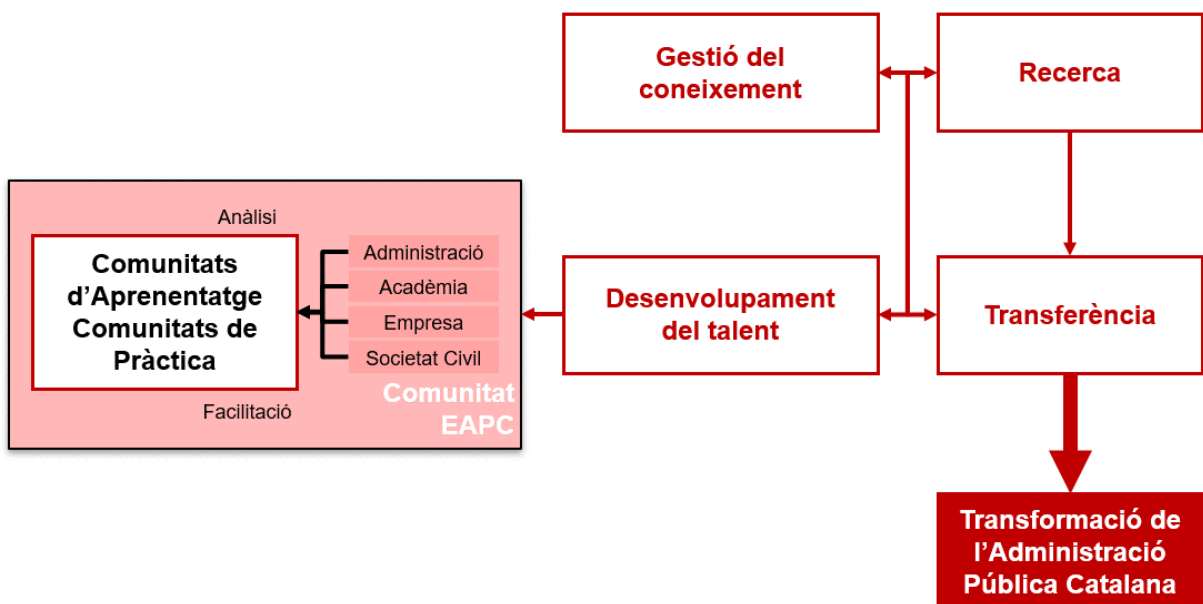


Figura 7: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de transformació de l'Administració Pública Catalana

Insistim en la concepció de l'Escola i aquests dos eixos – aprenentatge i transferència – com a una plataforma. Una plataforma, per una banda, que identifica les peces que requereix una acció d'aprenentatge – necessitats d'aprenentatge, metodologies, espais, recursos d'aprenentatge, experts, etc. – i compona accions d'aprenentatge recombinant aquestes peces, facilitant l'acció, dinamitzant l'espai, articulant la comunitat d'aprenentatge que es crea a cada acció formativa. Per una altra banda, una plataforma que identifica les peces que requereix una acció de transferència – necessitats de millora, reptes, recerca i nou coneixement, innovació i noves aplicacions, metodologies, espais, recursos, experts, etc. – i compona accions d'acompanyament per l'aplicació d'accions transformadores.

Ambdós eixos, ambdues plataformes, tenen en comú una comunitat que enllaça l'eix aprenentatge amb l'eix de la transformació.

### **L'EAPC com a vertebradora de l'ecosistema de governança pública català**

Aquest esquema, atès que comparteix una mateixa comunitat, ha de servir, també, per vertebrar de forma explícita tot l'ecosistema d'Administració Pública català.

Per una banda, donant coherència a les diferents iniciatives d'aprenentatge que es donen (1) en el mateix sí de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, (2) dins la Generalitat de Catalunya, i (3) al voltant de tot el sistema públic català. És objectiu de l'Escola contribuir a la governança del model d'aprenentatge del sistema públic català; aportar metodologies, tecnologia i serveis de formació de formadors corporatius i, en última instància, contribuir a la planificació, la coordinació, la consistència, la coherència, l'eficàcia, l'eficiència i l'avaluació de les accions d'aprenentatge protagonitzades pels servidors públics de Catalunya.

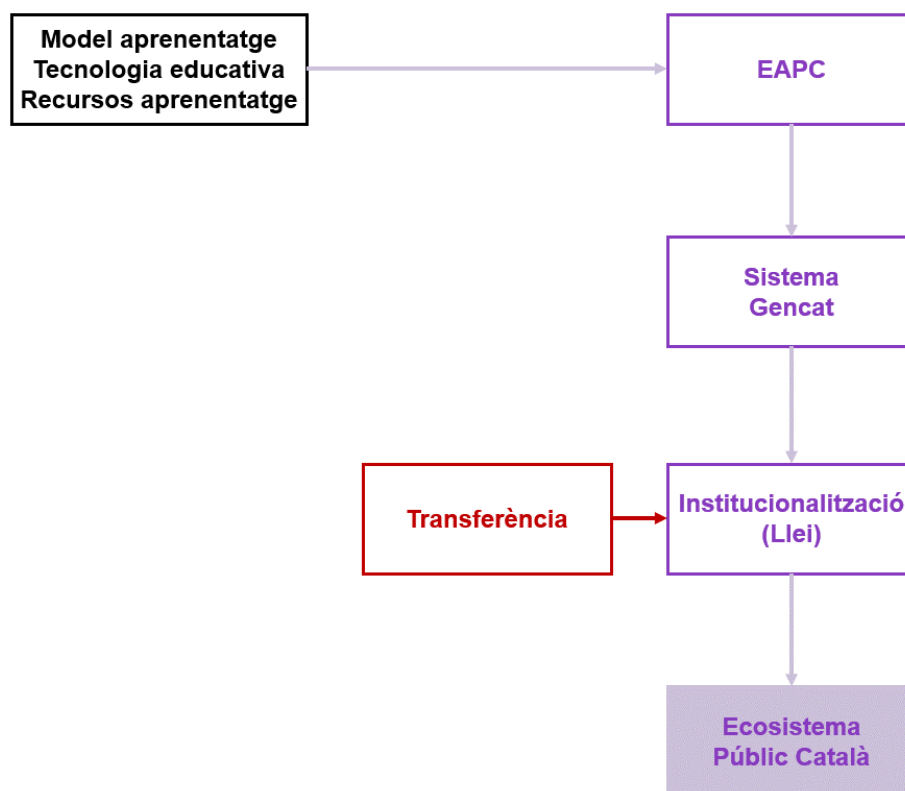


Figura 8: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de vertebració de l'ecosistema de governança pública català

La vertebració institucional del sistema, amb l'Escola com a actor fonamental d'aquesta vertebració, ha de complementar-se, a més de la governança del model d'aprenentatge i les accions d'aprenentatge, amb el treball col·laboratiu en l'àmbit de la transferència. Si l'aprenentatge ha de ser capaç de crear comunitats de persones de caràcter multidisciplinari, provinents de diversos àmbits competencials i de diversos nivells de l'Administració, la transferència ha de ser capaç de crear comunitats d'organitzacions també d'origens competencials i administratius diversos.

Si aprenentatge i transferència comparteixen la comunitat com a centre neuràlgic de coneixement i de projecció, la vertebració de tot l'ecosistema és, alhora, instrument i fi de l'estratègia de plataforma de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

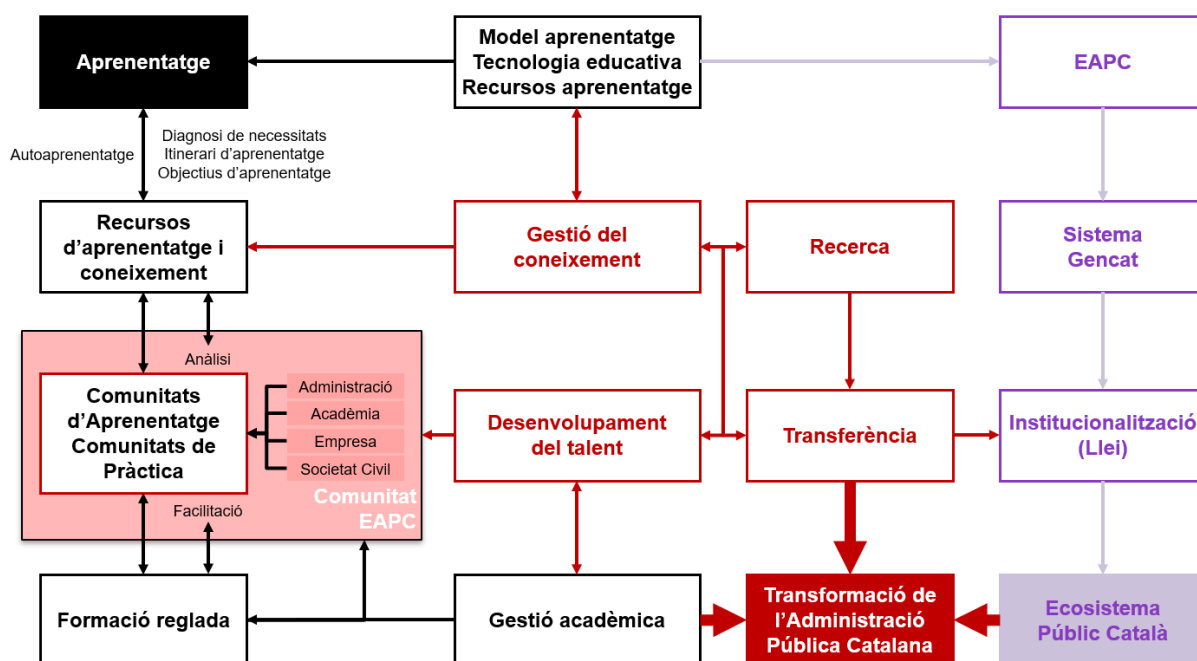


Figura 9: Mapa dels dispositius de l'EAPC per eixos

## Organització de les funcions

Aquests dispositius funcionals s'organitzen en dues cadenes clau

- La formació professionalitzadora
- La recerca, la innovació i el desenvolupament

i dues cadenes de suport

- El model d'aprenentatge i la gestió del coneixement
- L'Administració, els serveis i l'organització

Les cadenes clau són aquelles que treballen directament per l'acompliment de la missió de l'Escola. S'orienten a un públic objectiu estratègic i per tant generalment de caràcter extern a l'Escola. A diferència d'aquestes, es cadenes de suport treballen per oferir recolzament

funcional, instruments i recursos a les cadenes clau. Així, el seu públic objectiu generalment serà intern i compost per dispositius de les cadenes clau.

Com a regla general, les cadenes clau tenen cura de la detecció de necessitats i la definició dels objectius a aconseguir relacionats amb la solució d'aquestes necessitats; les cadenes de suport tenen cura de mobilitzar recursos així com de fer prospectiva o actualització de l'utilitat que es pot utilitzar per a la provisió de béns i serveis: metodologies i tecnologies especialment. Plegats, cadenes clau i de suport defineixen la tipologia de béns i serveis que pot produir l'Escola.

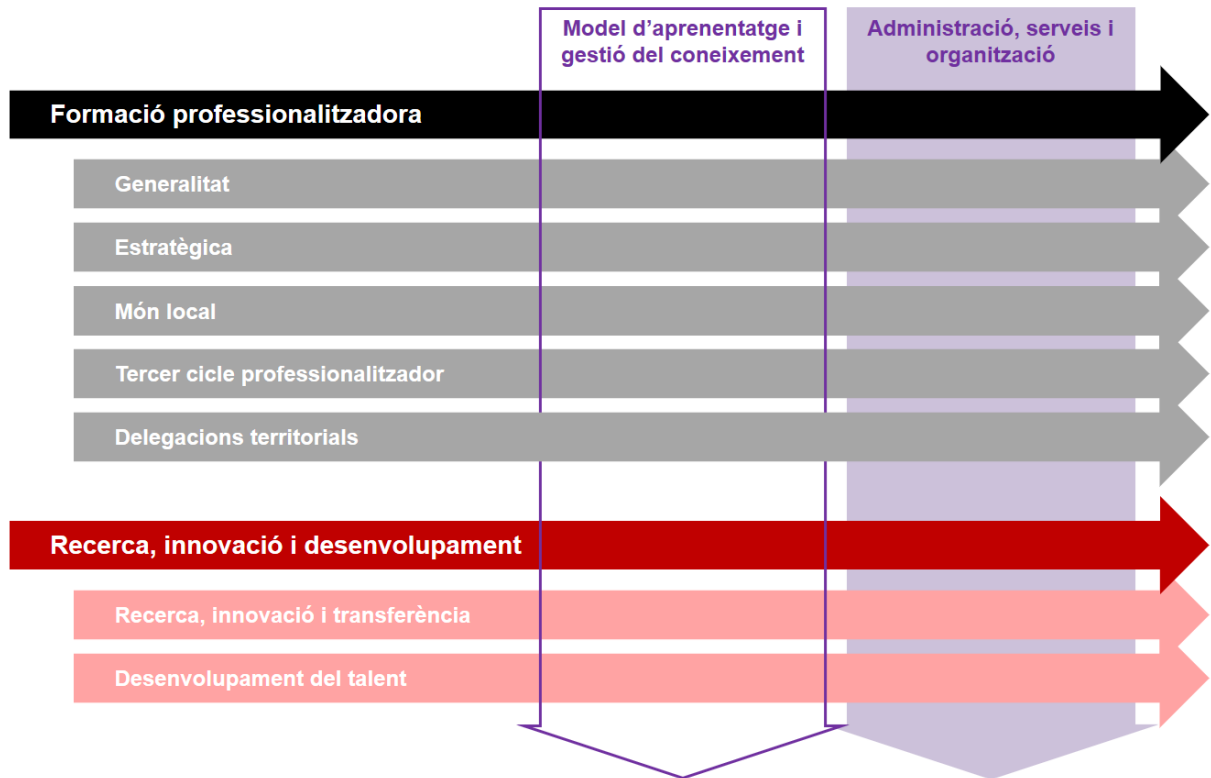


Figura 10: Cadenes clau i de suport de l'EAPC