



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

# **Innovació a la Funció Pública: oxímoron, paradoxa o tautologia**

**Grup de treball de polítiques de serveis personals locals  
ICPS**

v1.0

ICPS, 15/11/2023

# Per què

**Canvi de paradigma en la funció pública**

# L'actitud antipolítica

---

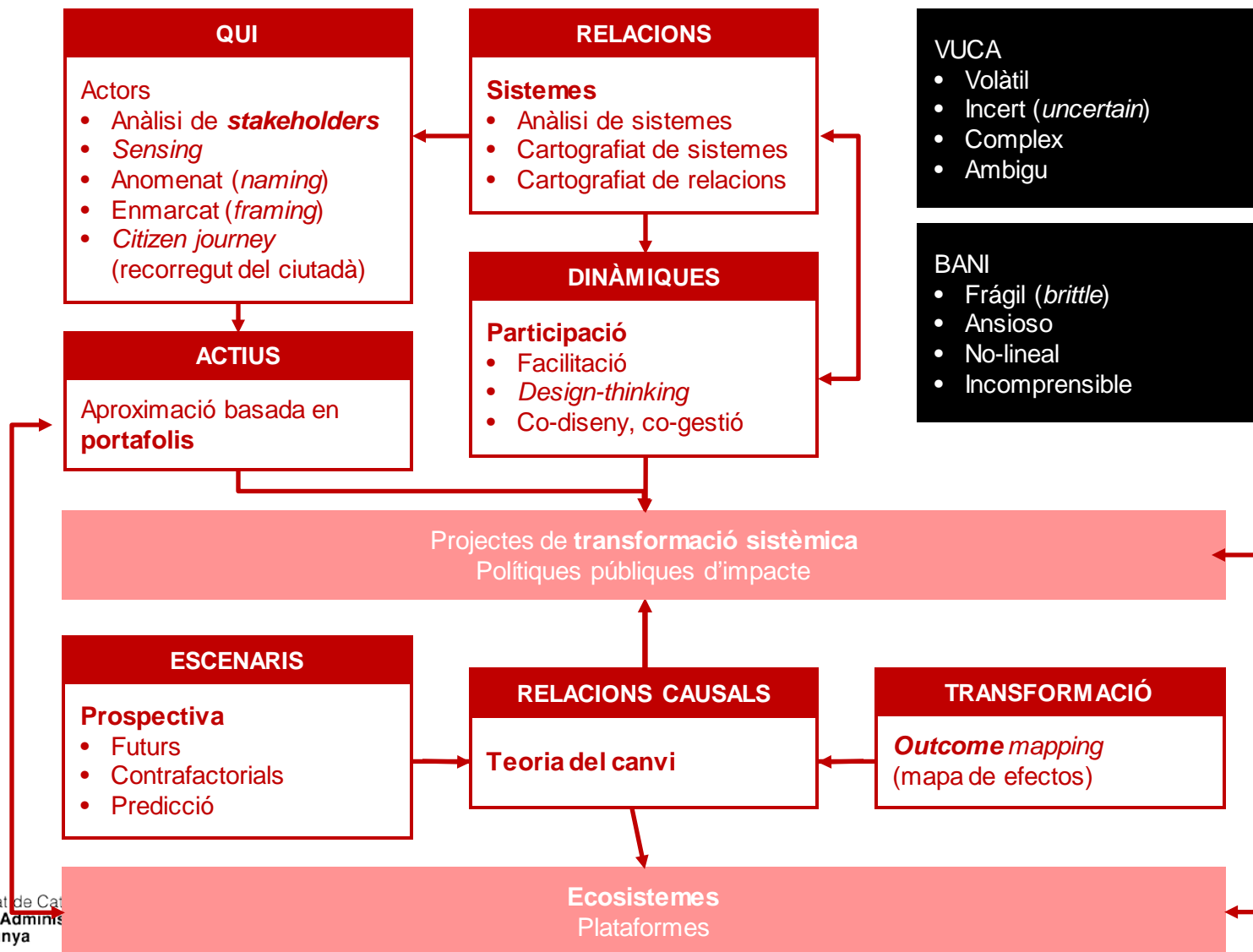


# L'actitud política

---



# Gestió de la complexitat per a l'impacte sistèmic



# D'un sistema de formació a un ecosistema de talent

## Sistema

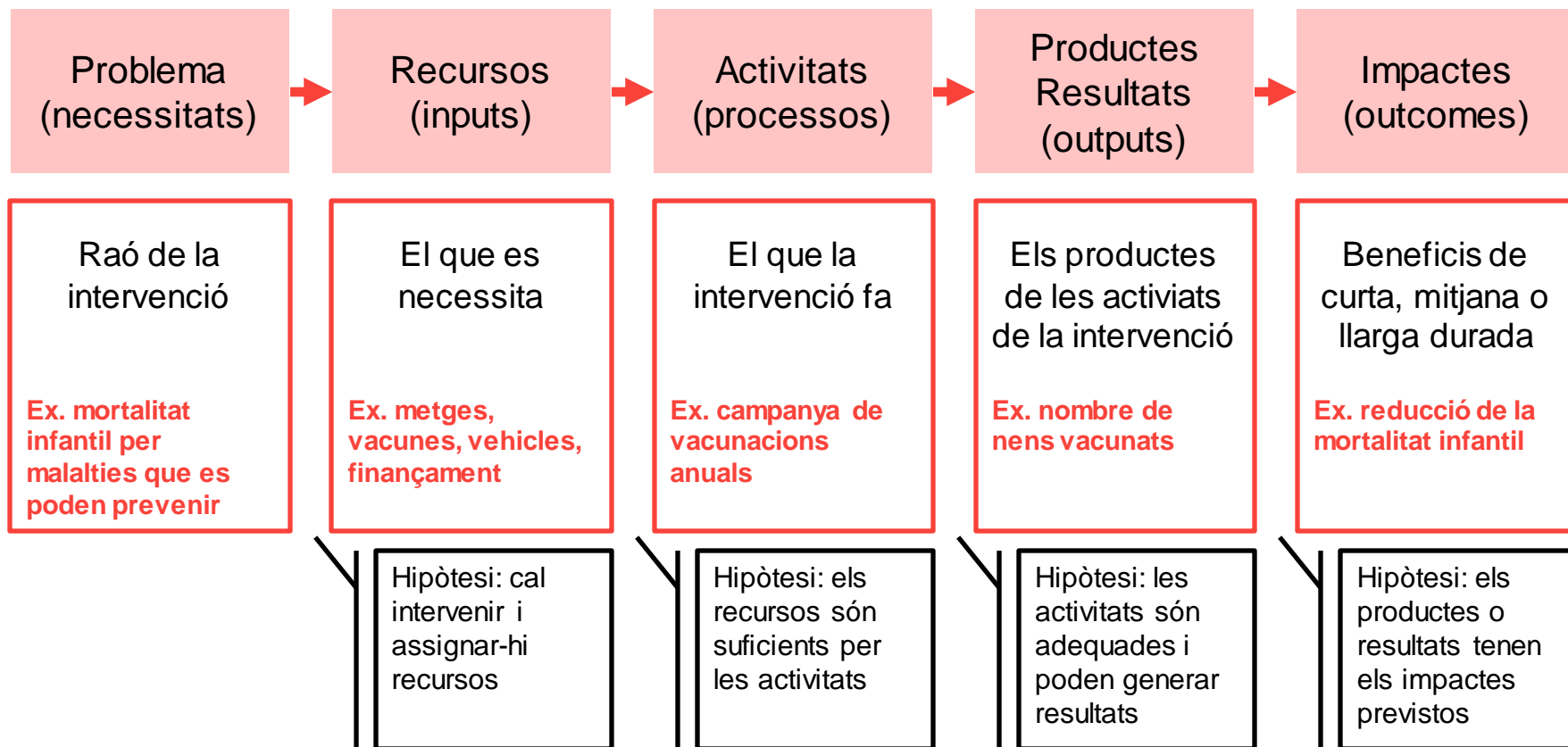
- Conjunt d'elements estructurats
- Actors definits i jerarquitzats
- Sota unes normes
- Que funcionen com un tot

## Ecosistema

- Entorn/infraestructura de suport comú, amb serveis bàsics
- Actors formals i informals convivint
- Serveis, solucions i components especialitzats
- Instàncies/aplicacions específiques

Sistema formatiu	Ecosistema de talent
EAPC Altres centres Educatadors	Sistema formatiu Educació no-formal Aprentatge informal
Currículum Inspecció Pressupost	Programes Activitats Situacions Espais
Normes Acreditació Homologació	Models Reconeixement Reputació Interès Utilitat
Govern	Governança

# La Teoria del Canvi



Blasco, J. (2009). *Avaluació del disseny*. Guia pràctica 3. Col·lecció l'Àlbum de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques. Barcelona: l'Àlbum

# Impactes, efectes, resultats

Impactes ( <i>impacts</i> )	Efectes ( <i>outcomes</i> )	Resultats ( <i>outputs</i> )
Canvis estructurals	Canvis intermedis	Canvis materials
Llarg termini	Mitjà/curt termini	Curt termini
Fora del nostre control	Fora del nostre control	Sota el nostre control
Incidència indirecta	Incidència directa	Indicència directa
No mesurables	Mesurables	Mesurables
Canvis en <ul style="list-style-type: none"><li>• La visió del món</li><li>• Comportaments</li><li>• Significats</li><li>• Normes socials</li><li>• Relacions de poder</li></ul>	Canvis en <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitats</li><li>• Aptituds</li><li>• Potencialitats</li><li>• Possibilitats</li></ul>	Canvis <ul style="list-style-type: none"><li>• Variació de factors</li><li>• De tendència</li><li>• Normatius (legals)</li></ul>



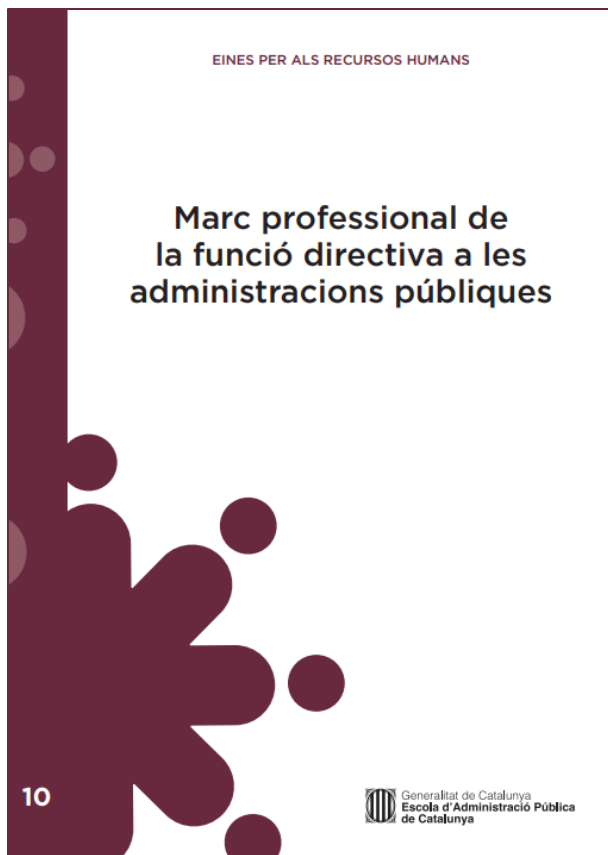
# Canvi de paradigma: de la funció pública al servei públic

	Model: funció pública	Model: servei i política pública
<b>Objecte</b>	El procediment administratiu	El servei i la política pública
<b>Paper del treballador</b>	Aplicar el procediment	Dissenyar i implantar un servei o política pública
<b>Selecció</b>	Basada en el coneixement de la norma	Basada en les competències i habilitats del treballador per a l'acompliment de les funcions que haurà de desenvolupar
<b>Formació</b>	Actualitzar els coneixements del treballador quan canvia el procediment	Fomentar el desenvolupament del treballador perquè adquireixi noves competències i habilitats per millorar el seu acompliment
<b>R+D+i</b>	Sobretot externalitzada	Equip propi, comunitats de pràctica i aprenentatge
<b>Organització</b>	Jeràrquica	Per projectes
<b>Funcionament lògic</b>	Expedient	Interoperabilitat i ciència de dades
<b>Relacions entre unitats i administracions</b>	Competencials	De col·laboració i complementarietat
<b>Mobilitat vertical</b>	En base a l'antiguitat i la formació generalista. Sovint va acompanyada de mobilitat horitzontal.	En base a la capacitat. Requereix adquirir competències específiques. Generalment es progressa dins el mateix àmbit funcional.
<b>Mobilitat horitzontal</b>	Fàcil i relativament ràpida: el procediment és genèric.	Difícil i lenta: requereix adquirir competències específiques

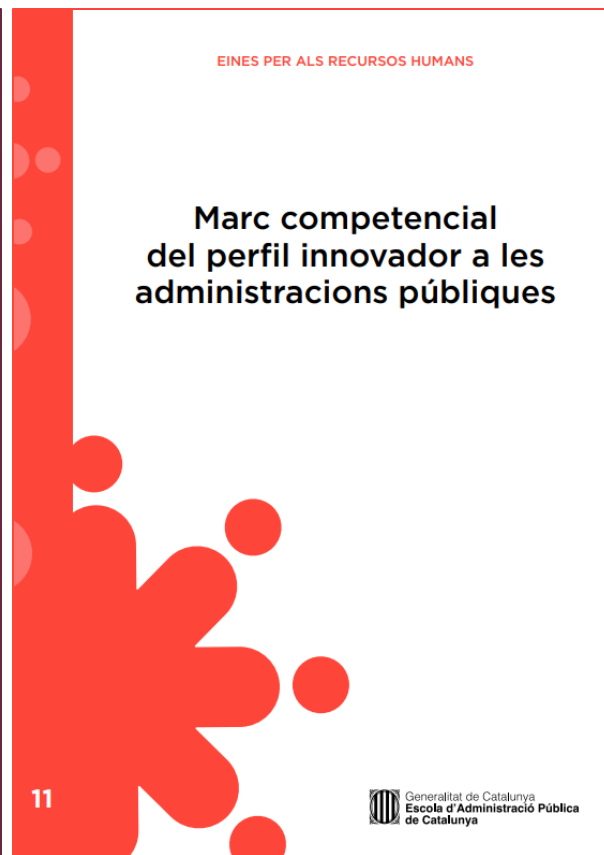
# Què

## Competències en recerca i innovació

# Nous marcs competencials a l'Administració



2018



2020



2022

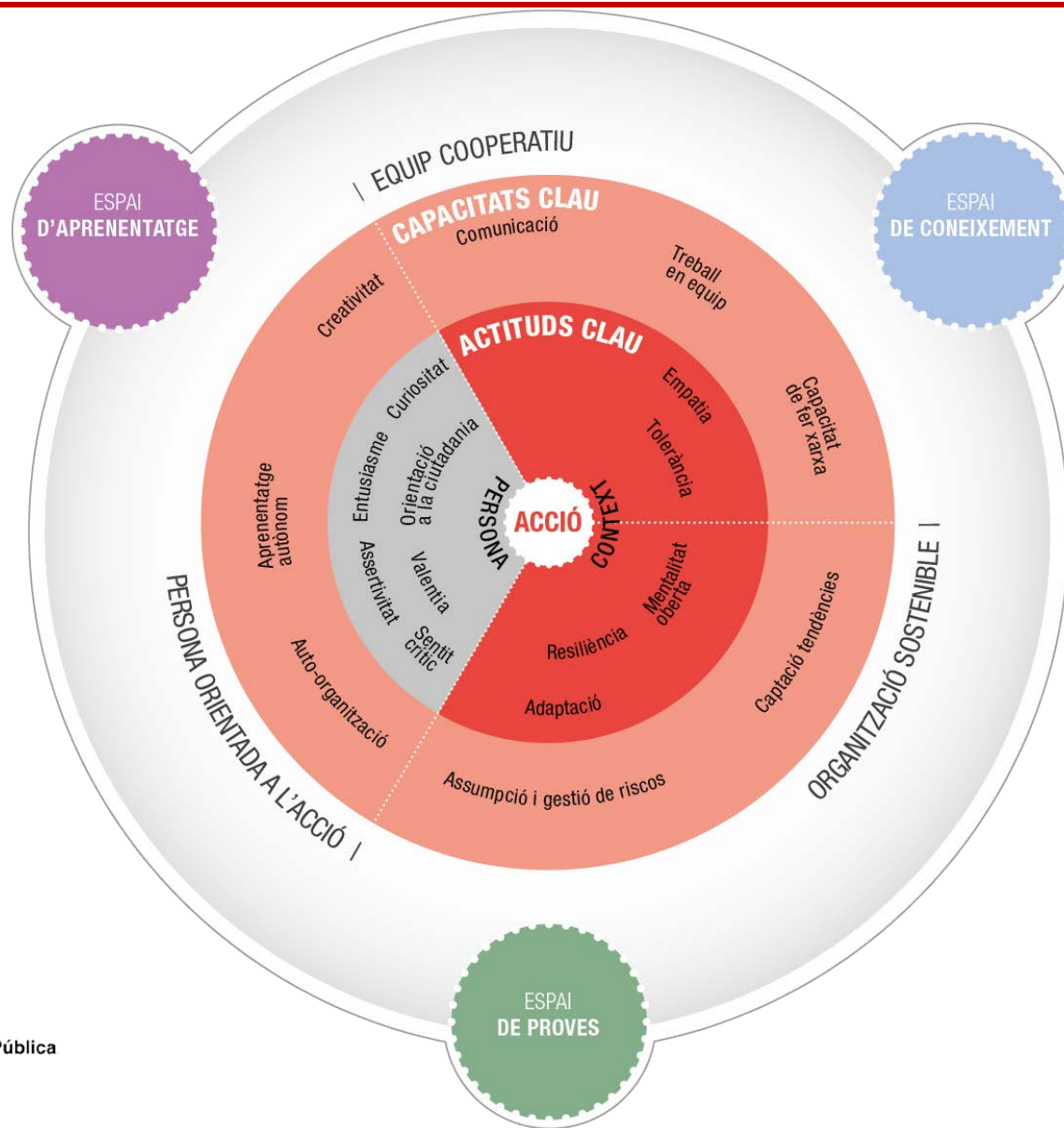
# Marc professional de la funció directiva a l'Administració



## FUNCIONS

- F1** Participar en la **definició de les polítiques públiques** del seu àmbit, tot garantint-ne l'adequació a la realitat i la viabilitat pràctica.
- F2** Participar en la governança del seu àmbit de responsabilitat i promoure'n relacions nacionals i internacionals rellevants.
- F3** Dur a terme la planificació estratègica que cal seguir i fixar-ne els objectius operatius.
- F4** Impulsar l'execució de les accions necessàries per a l'assoliment dels objectius establerts, fer-ne el seguiment i emprendre, quan calgui, accions de millora.
- F5** Gestionar els recursos materials, tecnològics i econòmics amb criteris d'eficàcia, eficiència i sostenibilitat social, financera i mediambiental.
- F6** Liderar, dirigir, coordinar i **desenvolupar els equips** professionals propis del seu àmbit.
- F7** **Avaluar** l'eficiència dels processos, l'acompliment professional i els resultats assolits, per facilitar la presa de decisions i per retre comptes.
- F8** Vetllar per una comunicació pública clara, veraç i transparent.
- F9** **Liderar polítiques d'innovació en el seu àmbit d'actuació.**

# Marc de capacitats del perfil innovador a l'Administració



# Marc competencial pel treball col·laboratiu en recerca i innovació



## VISIÓ HOLÍSTICA

### COMPETÈNCIES PERSONALS

Pensament sistèmic i crític

Visió estratègica

Flexibilitat i adaptabilitat

## ORIENTACIÓ A LA TRANSFORMACIÓ

### COMPETÈNCIES FUNCIONALS

Orientació al bé comú

Orientació a resultats

Planificació

## COL-LABORACIÓ RADICAL

### COMPETÈNCIES RELACIONALS

Treball en equip i en xarxa

Lideratge

Gestió positiva de conflictes

Comunicació

# Un paper de l'Administració a l'ecosistema de recerca?

---

- **Canvi de paradigma** funció pública
- Competències de recerca i innovació a l'Administració
  - Impulsar la **transformació**, orientar vers l'**impacte**
  - Contribuir a elaborar la **Teoria del Canvi**
  - Participar en el **disseny** de la recerca
  - Incorporar l'**avaluació** al cicle integral de la política pública
- Contribuir a vertebrar la **demanda** de recerca
  - Fomentar **ciència aplicada**, amb compromís i d'impacte
  - Identificar **reptes** i **actors** i facilitar **espais** de concurrència
  - Promoure **experimentació**, **prototipat**, **rèplica**, **escalat**, **standardització**, **adopció** i **institucionalització**

# Com

## El Model d'Aprenentatge i Desenvolupament de l'EAPC



# Visió i Missió

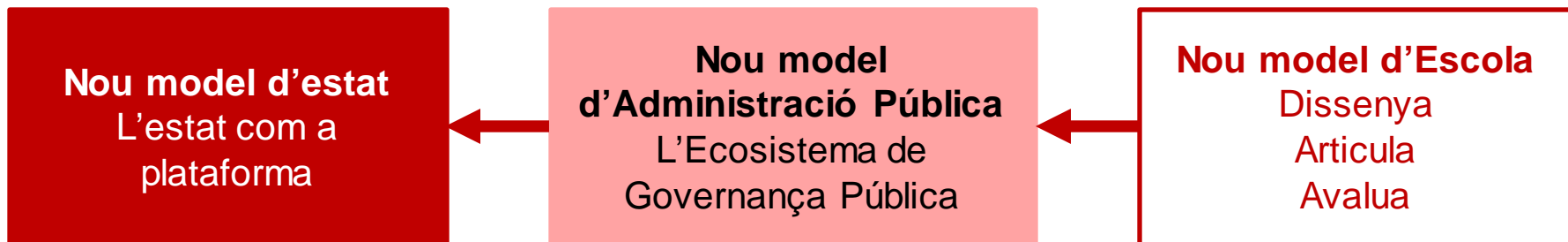
---

## Visió

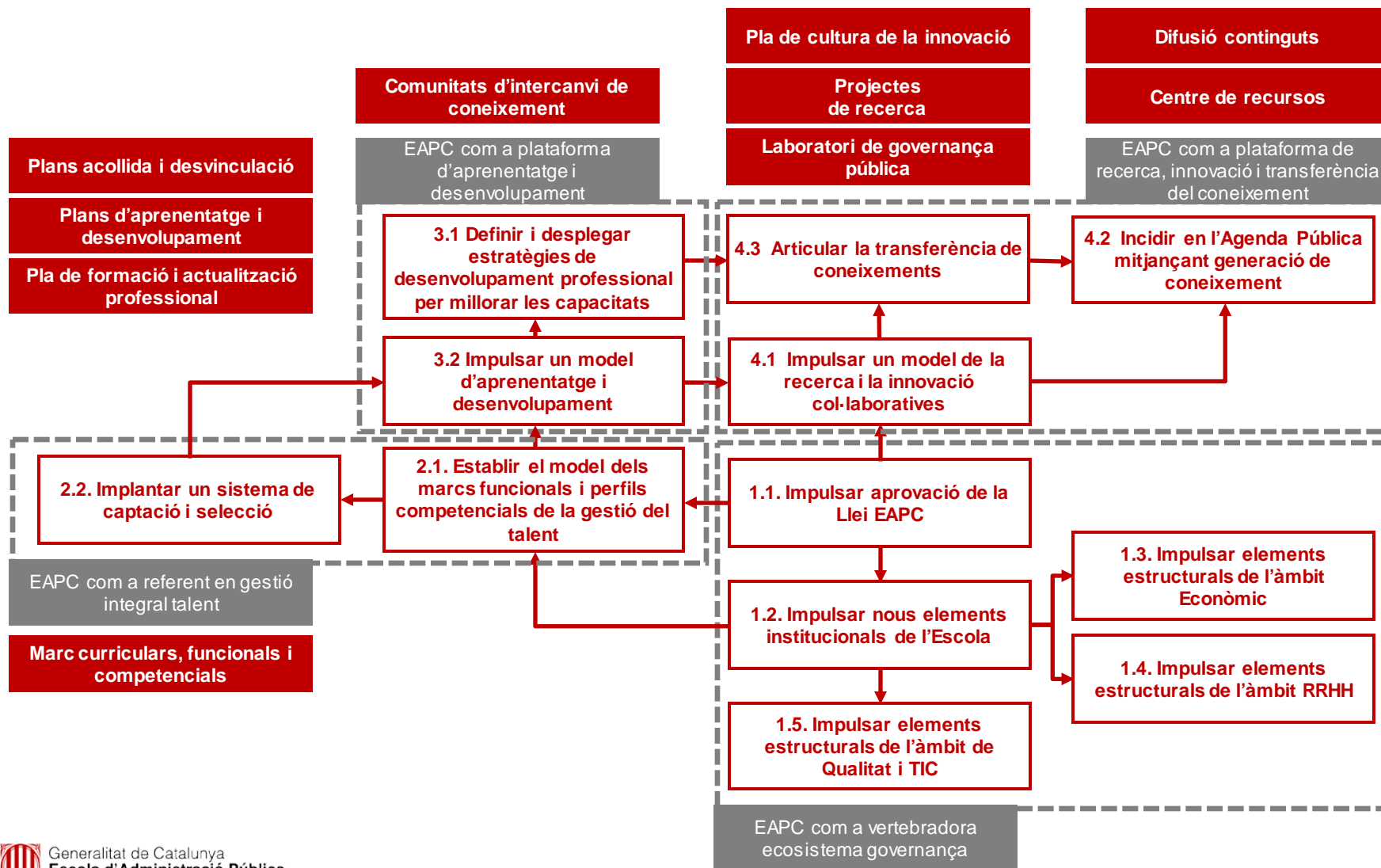
L'Escola és eix vertebrador de l'Ecosistema de Governança Pública de Catalunya i contribueix activament al seu disseny, implantació i avaluació.

## 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.



# Objectius estratègics i principals resultats



# Objectius generals

---

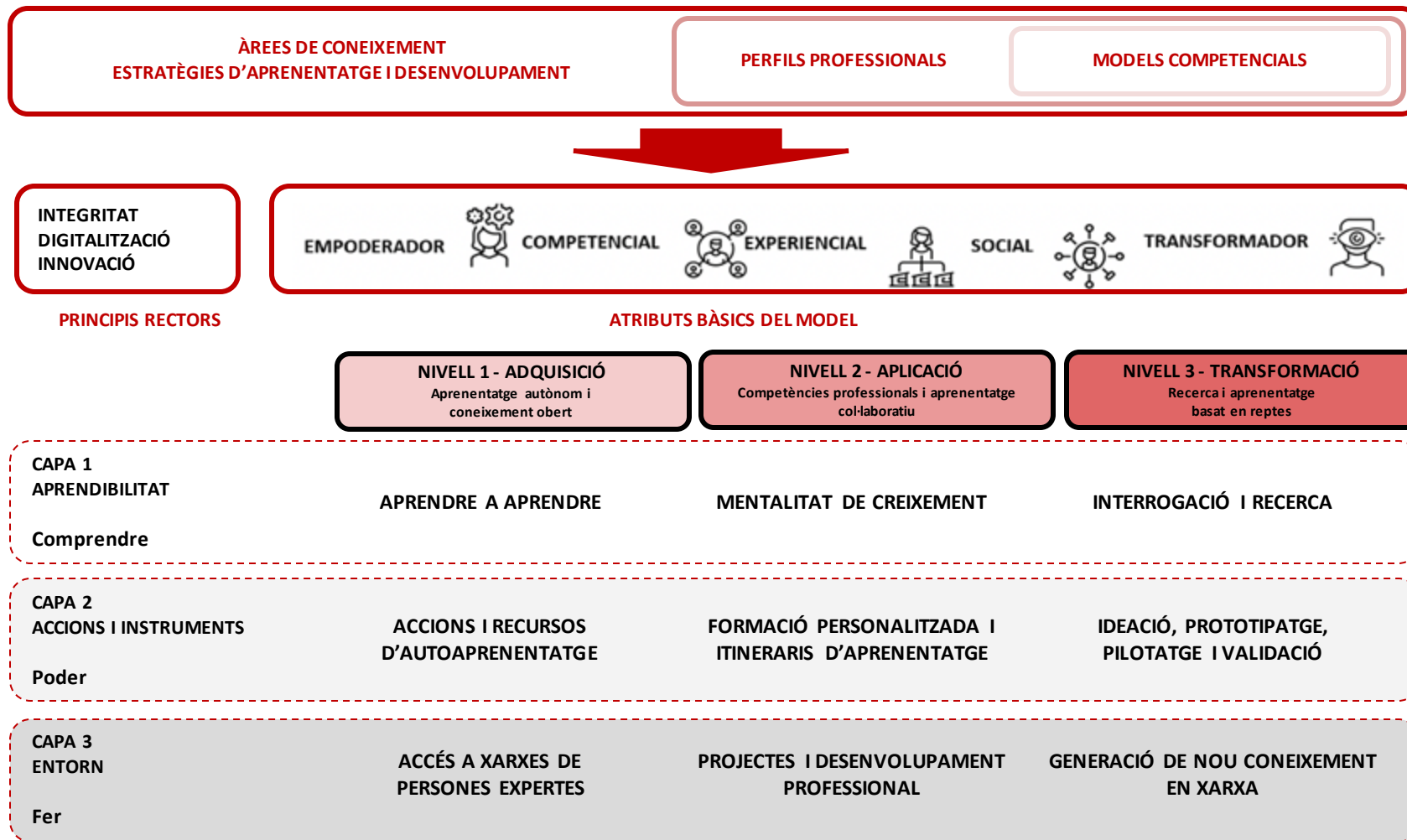
- Incrementar **impacte** de la formació, especialment l'estratègica
- Incrementar la **sostenibilitat** dels formats de les situacions d'aprenentatge i desenvolupament
- **Optimitzar** l'ús dels **recursos** públics
- Millorar la **coherència interna** de tot el sistema
- Millorar el **retiment de comptes** dels actors que fan formació

## Adaptació al nou model: objectius

---

- Donar **coherència, continuïtat i visió estratègica** a les actuacions dins una mateixa àrea
- Oferir **models de perfils professionals** a totes les administracions
  - Eliminar barreres al treball per objectius i projectes
- Incrementar els recursos d'aprenentatge en obert
  - **Versatilitat:** multiplicar-ne els usos i el nombre de beneficiaris
  - **Sostenibilitat:** Incrementar l'eficiència dels recursos materials
- Incrementar l'**eficàcia** dels acompanyaments dels experts/docents
- Posar en valor les dades: fer **analítica d'aprenentatge** orientada a la **presa de decisions estratègiques**

# Model d'Aprenentatge i Desenvolupament



# Per seguir el debat

## Documents d'interès (I)

---

Peña-López, I. (2020). “[El ecosistema de gobernanza pública: las instituciones como infraestructuras abiertas para la toma de decisiones colectivas](#)”. A Reniu i Vilamala, J.M. & Meseguer, J.V. (Eds.), *¿Política confinada? Nuevas tecnologías y toma de decisiones en un contexto de pandemia*, Capítulo 2, 53-71. Cizur Menor: Thompson-Reuters/Aranzadi

Ballvé Jerez, M.B. (2023). “[La actuación de las organizaciones públicas en el s.XXI](#)”. A Gairín Sallán, J. & López-Crespo, S. (Coords.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia*, Capítulo 3.1, 123-130. Madrid: Praxis-La Ley

Peña-López, I. (2023). “[La gestión integral del talento en la Administración centrada en la política pública de impacto](#)”. A Gairín Sallán, J. & López-Crespo, S. (Coords.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia*, Capítulo 3.2, 131-137. Madrid: Praxis-La Ley

Herrero García, O. & Dalmau Ibàñez, Ò. (2023). “[Transición hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo](#)”. A Gairín Sallán, J. & López-Crespo, S. (Coords.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia*, Capítulo 3.3, 137-151. Madrid: Praxis-La Ley

Peña-López, I. (2023). “[Gestión de la complejidad para el impacto sistémico: respuestas a entornos VUCA y BANI](#)”. A *Sociedad Red*, 19 agosto 2023. Barcelona: ICTlogy

## Documents d'interès (II)

---

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2018). [Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques](#). Eines per als recursos humans, 10. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2020). [Marc competencial del perfil innovador a les administracions públiques](#). Eines per als recursos humans, 11. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2022). [Marc competencial per al treball col·laboratiu en recerca i innovació](#). Eines per als recursos humans, 12. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya



## Documents d'interès (III)

---

### Pla Estratègic EAPC 2022-2027

Espai web: <http://plaestrategic.eapc.gencat.cat/>

Document: [https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que\\_fem/pla-estrategic-2022-2027/EAPC-pla-estrategic-2022-2027-v3-1.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que_fem/pla-estrategic-2022-2027/EAPC-pla-estrategic-2022-2027-v3-1.pdf)

### Model d'Aprenentatge i Desenvolupament de l'EAPC

Espai web: <https://model.eapc.gencat.cat/>

Document: [https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/model-aprenentatge-desenvolupament/Model-Aprenentatge-i-Desenvolupament-EAPC-\\_v4-6.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/model-aprenentatge-desenvolupament/Model-Aprenentatge-i-Desenvolupament-EAPC-_v4-6.pdf)

### Avantprojecte de llei de l'EAPC

Espai web: <https://llei.eapc.gencat.cat/>

Text aprovat pel Consell Tècnic el 14/02/2023:

[https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que\\_fem/llei-eapc/repositori-documents-oficials/Avantprojecte\\_de\\_llei\\_CT\\_14022023.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que_fem/llei-eapc/repositori-documents-oficials/Avantprojecte_de_llei_CT_14022023.pdf)



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

## **Per citar aquesta obra:**

Peña-López, I. (2023). *Innovació a la Funció Pública: oxímoron, paradoxa o tautologia*. Grup de treball de polítiques de serveis personals locals, 15 de novembre de 2023

Barcelona: ICPS

[http://ictlogy.net/presentations/20231115\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_innovacio\\_funcio\\_publica.pdf](http://ictlogy.net/presentations/20231115_ismael_pena-lopez_-_innovacio_funcio_publica.pdf)

## **Per a contactar amb l'autor:**

<http://contacte.ictlogy.net>



Tota la informació presentada en aquest document es troba sota una  
Llicència Creative Commons del tipus  
Reconeixement – No Comercial  
Per a més informació visiteu  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>