



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

Transformación de la Administración Pública catalana El rol de la EAPC

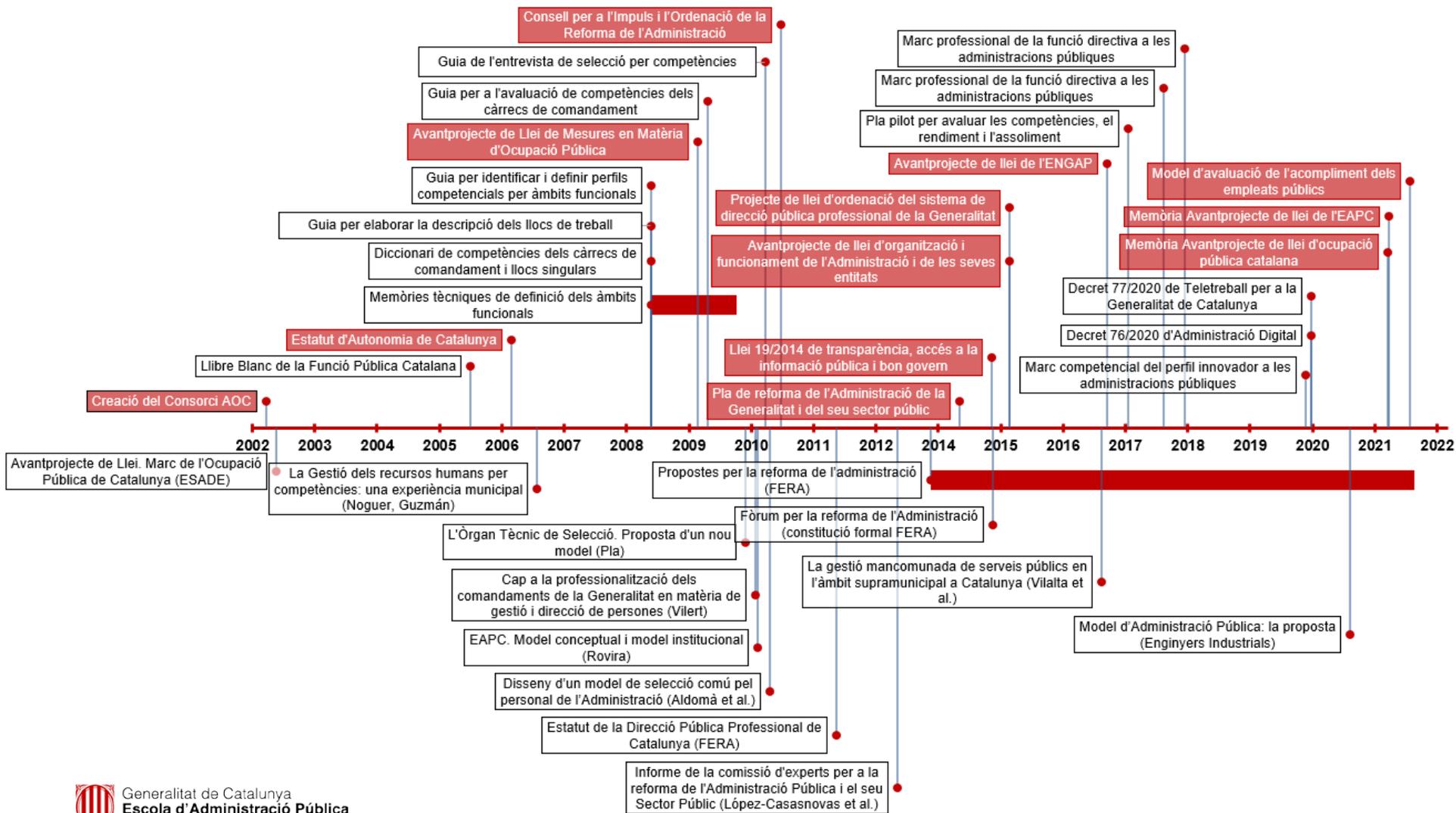
Ismael Peña-López

Misión académica internacional Barcelona
en innovación en gestión pública avanzada

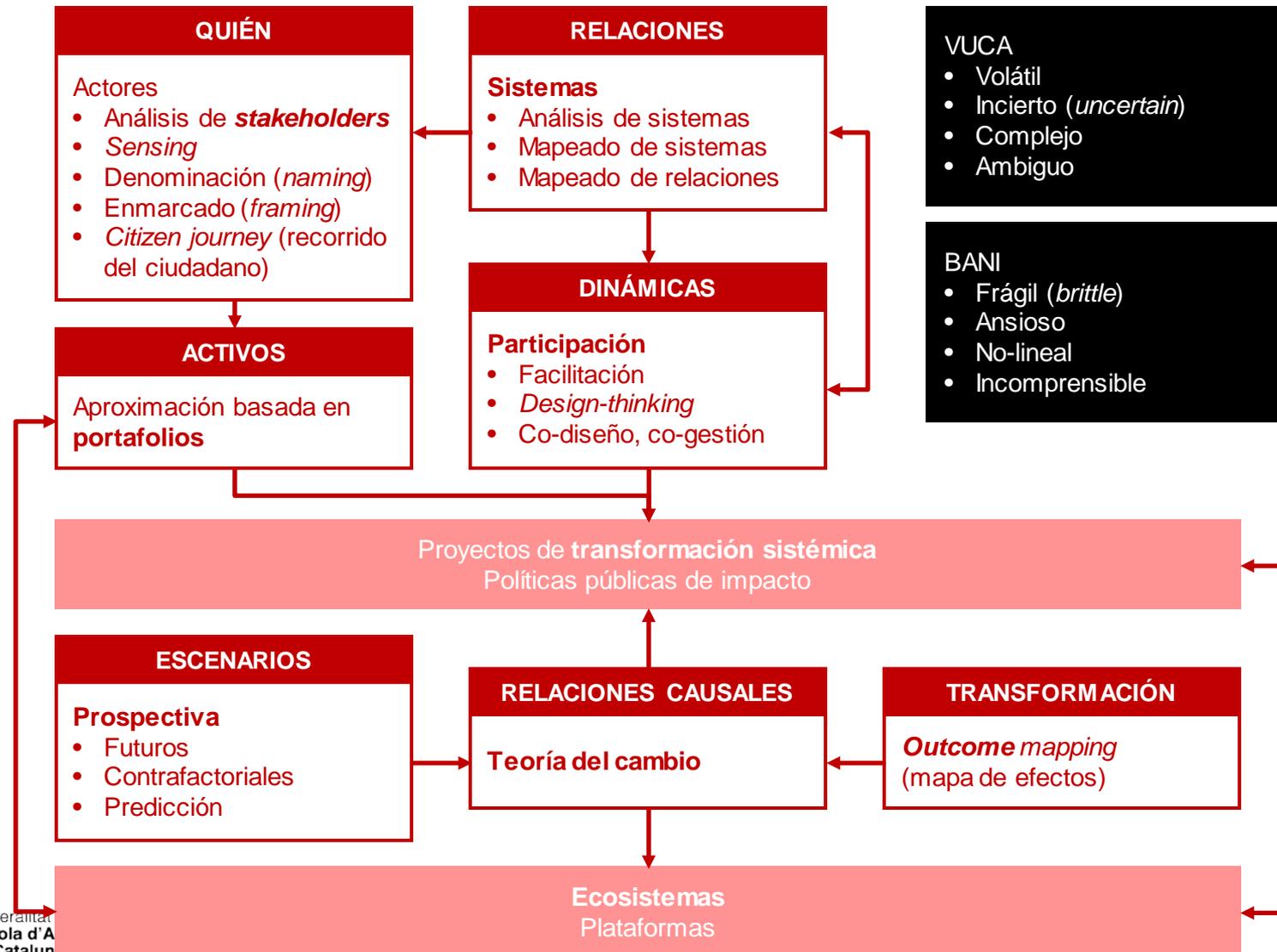
UPC-EAPC. Barcelona, 25/11/2023

¿Una nueva administración?

20 años de (no) reforma de la Administración catalana



Gestión de la complejidad para el impacto sistémico



Paradigma: de función pública a servicio público

	Modelo: función pública	Modelo: servicio y política pública
Objeto	El procedimiento	El servicio y la política pública
Papel del trabajador	Aplicar el procedimiento	Diseñar e implantar un servicio o política pública
Selección	Basada en el conocimiento de la norma	Basada en las competencias del trabajador y las funciones que deberá realizar
Formación	Actualizar al trabajador cuando cambia el procedimiento	Desarrollar al trabajador para que adquiera nuevas competencias o mejore su desempeño
I+D+i	Sobre todo externalizada	Equipo propio, comunidades de práctica y aprendizaje
Organización	Jerárquica	Por proyectos
Funcionamiento lógico	Expediente	Interoperabilidad de datos
Relaciones entre unidades y administracions	Competenciales	De colaboración y complementariedad
Movilidad vertical	En base a la antigüedad y a formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal	En base a la capacidad. Requiere adquirir competencias específicas. Generalmente se progresa dentro del mismo ámbito funcional.
Movilidad horizontal	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico	Difícil y lenta: requiere competencias específicas

Cambios en la demanda de actividad y en la organización

- Formación estratégica
 - Formación al sector público
 - Formación a directivos y mandos
 - Formación experiencial, orientación a retos
 - Buenas prácticas, proyectos innovadores
-
- Entorno altamente volátil
 - Proceso de estabilización del trabajo temporal
 - Relevo generacional

Más necesidad que nunca de un **modelo** y de impulsar la **gestión del conocimiento**



- Necesidad de adaptación al entorno para producir impacto
- **Resistencia al cambio**

Reflexión estratégica

Teoría del cambio para transformar la Administración



Un modelo transversal para los servidores públicos



La Administración Pública como plataforma de aprendizaje

La Administración Pública como plataforma de investigación, innovación y desarrollo

La Administración Pública como vertebradora del ecosistema de gobernanza pública

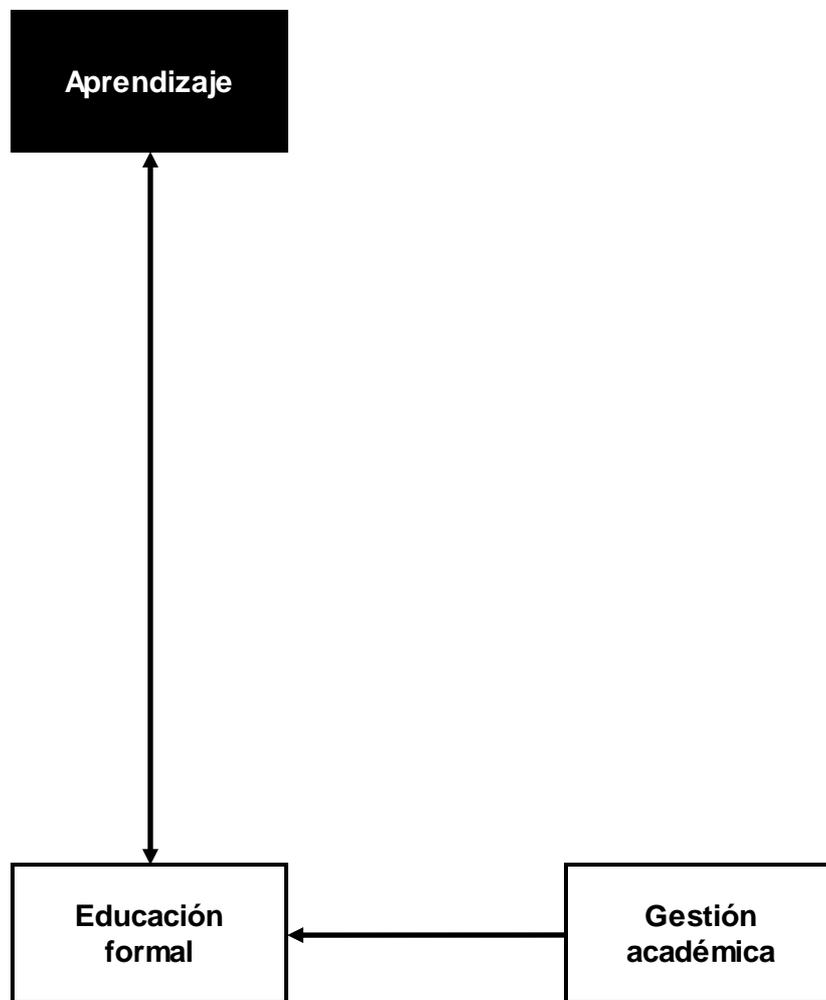
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



Dispositivos clave

Ámbito de la
selección

Ámbito del
aprendizaje

Ámbito de la
gestión del
conocimiento

Ámbito de la
articulación del
ecosistema

Marcos de
funciones,
competencias,
currículum

Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema

Marcos de funciones, competencias, currículum



Aprendizaje

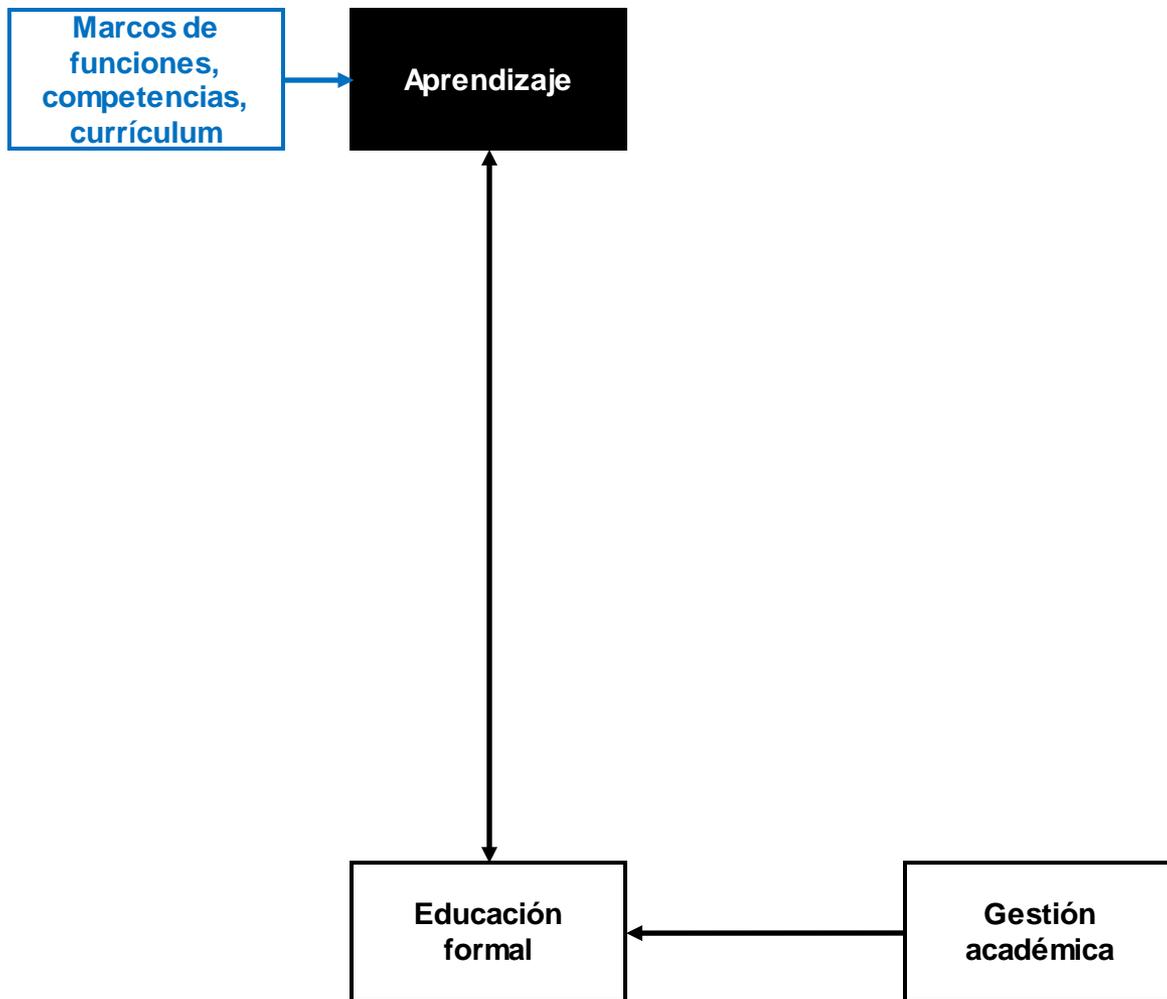
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



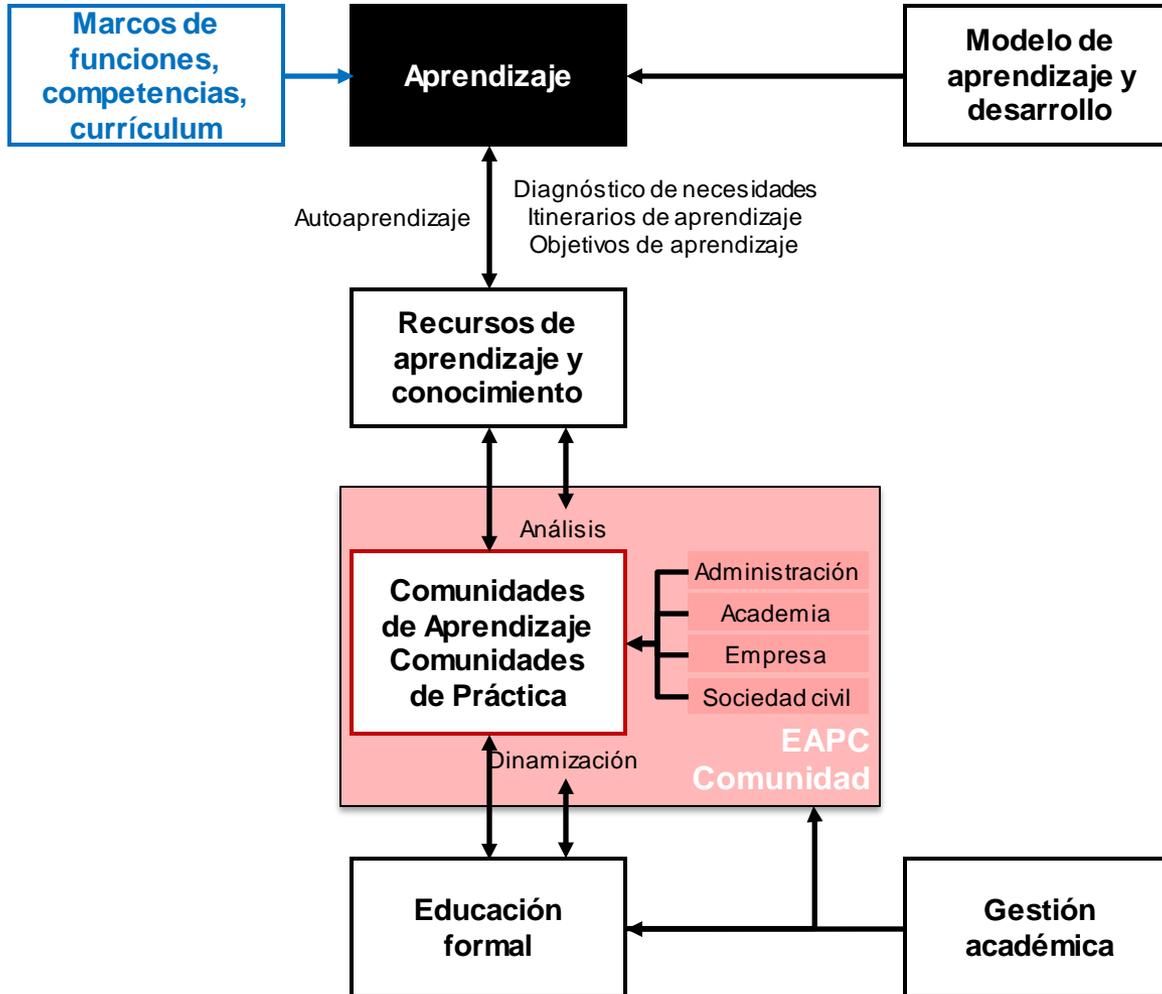
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



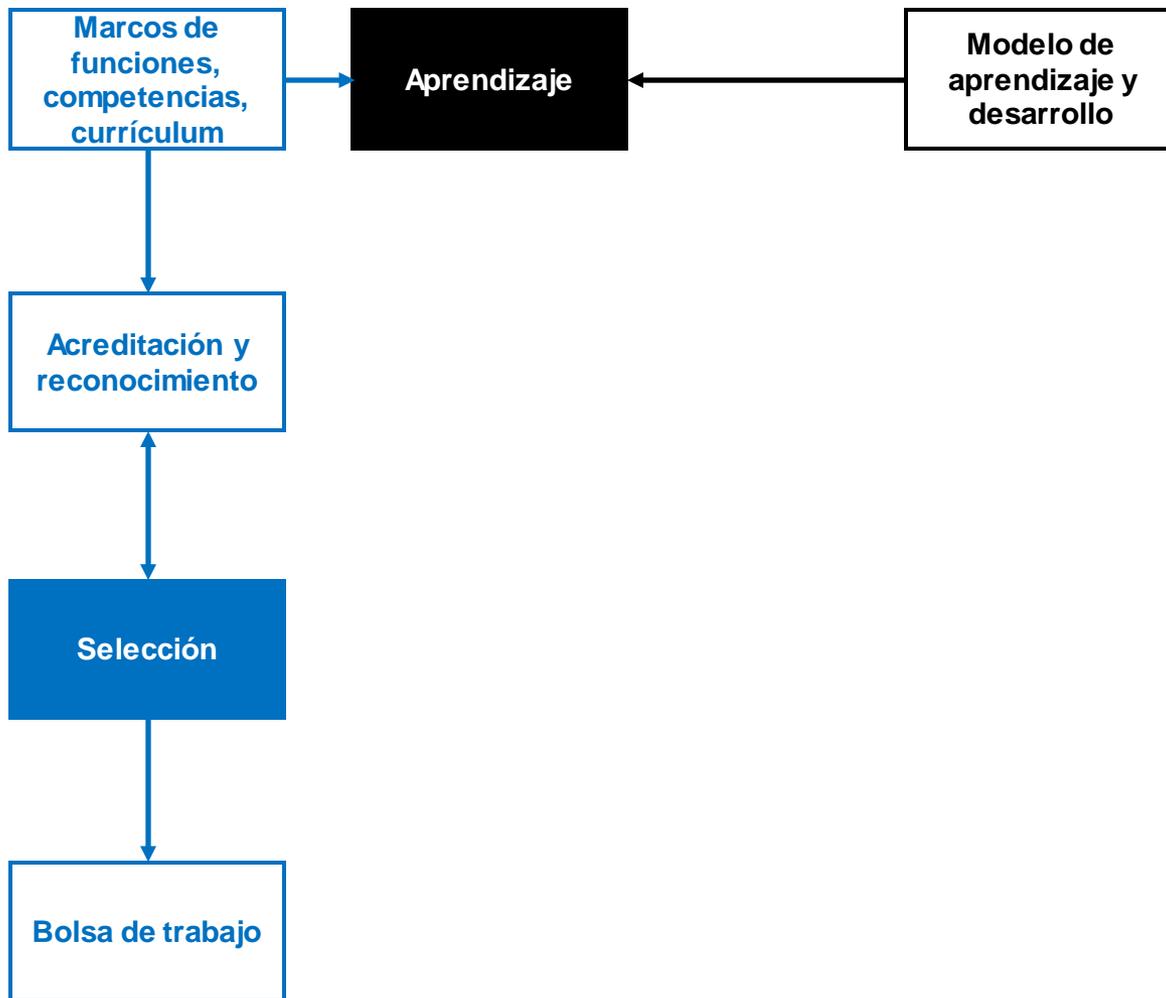
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



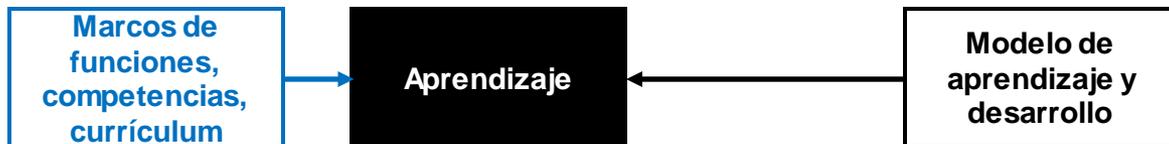
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



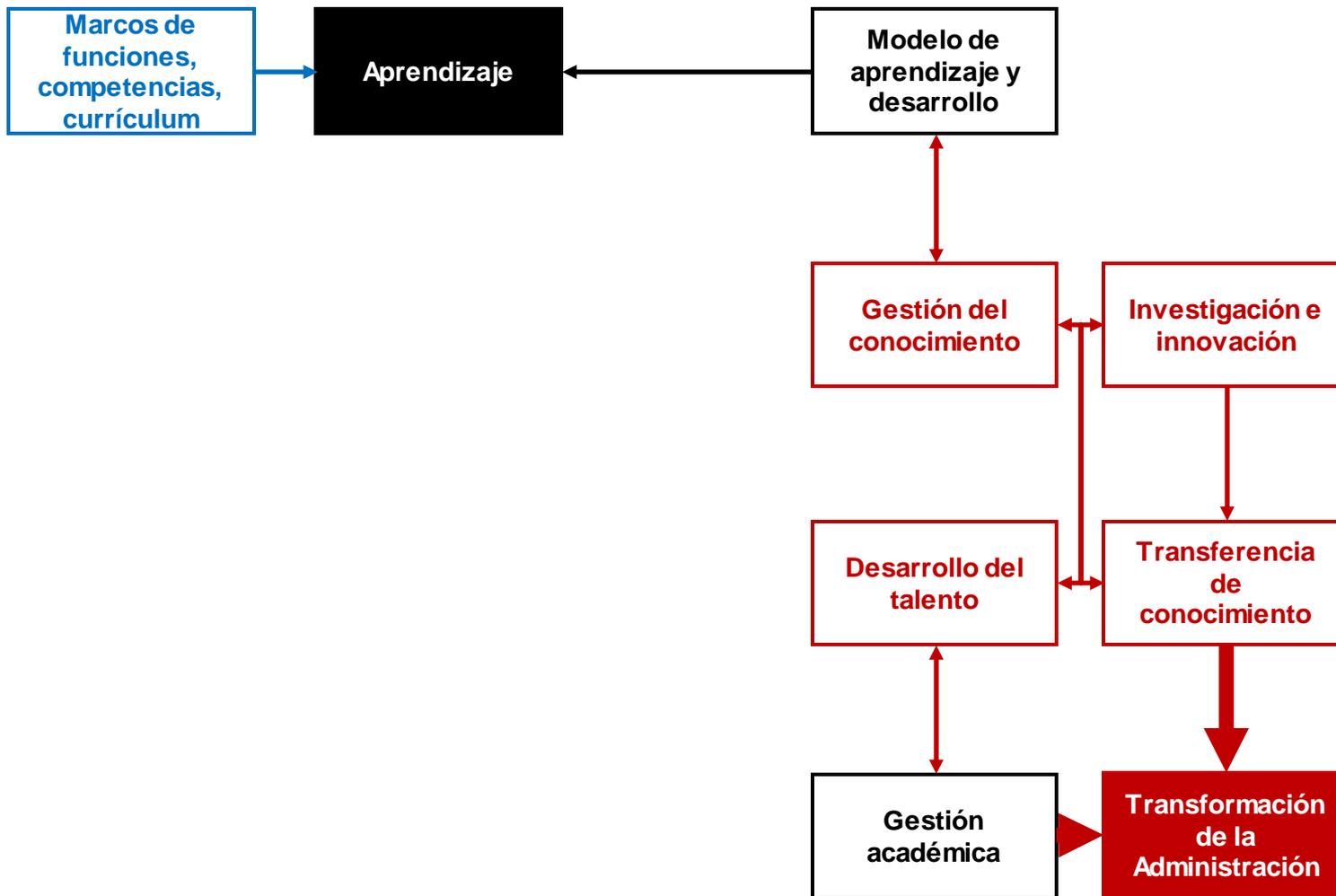
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



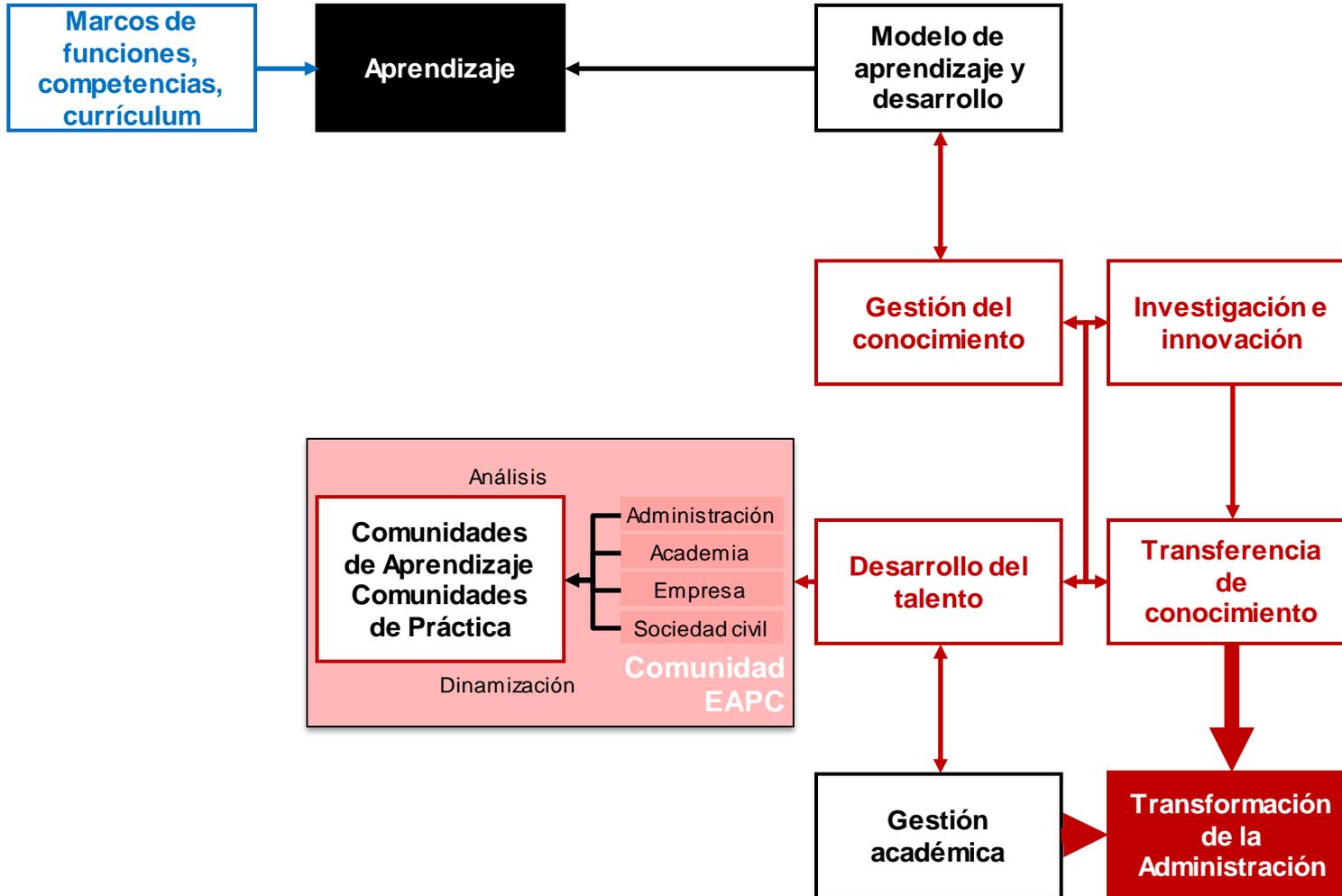
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



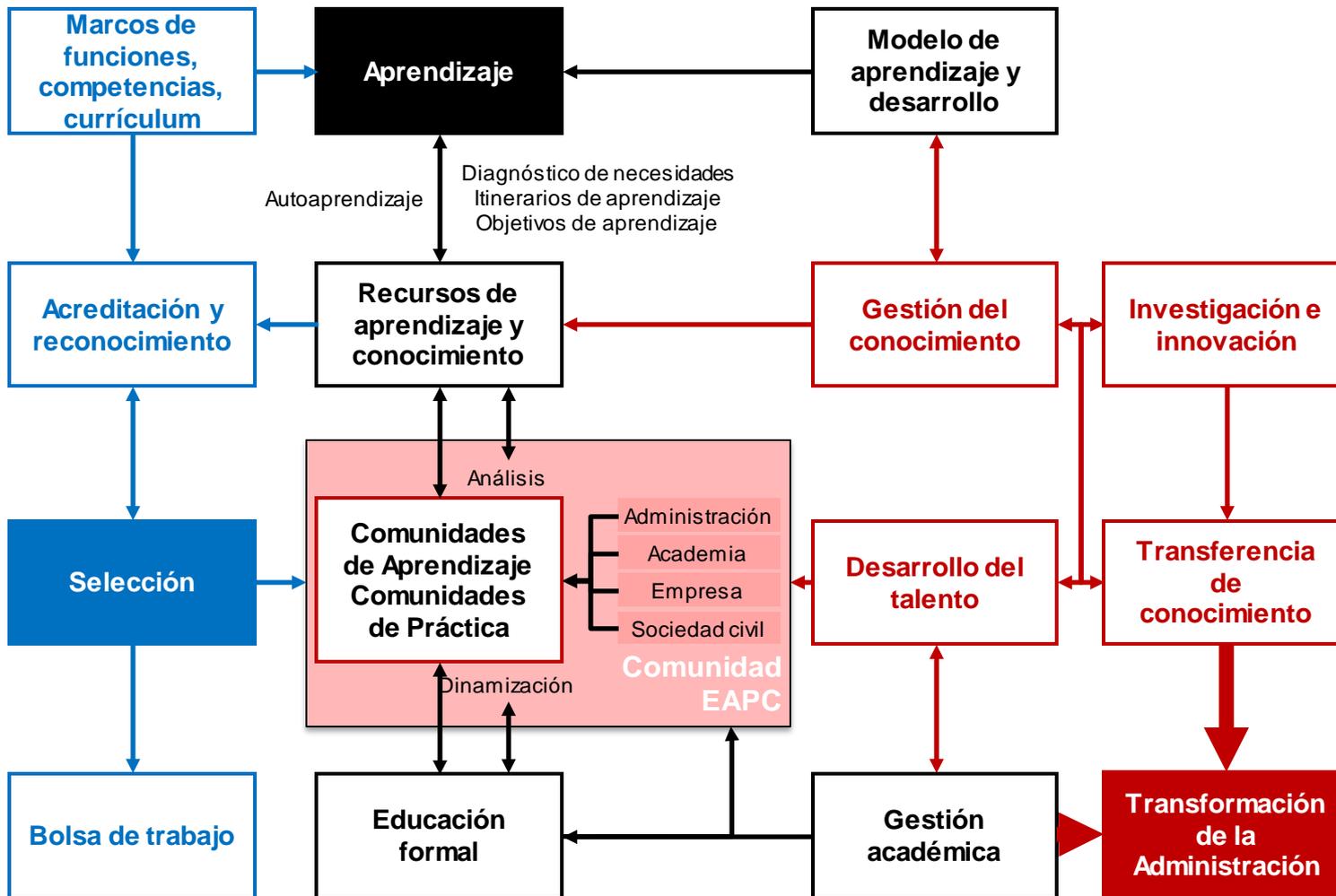
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



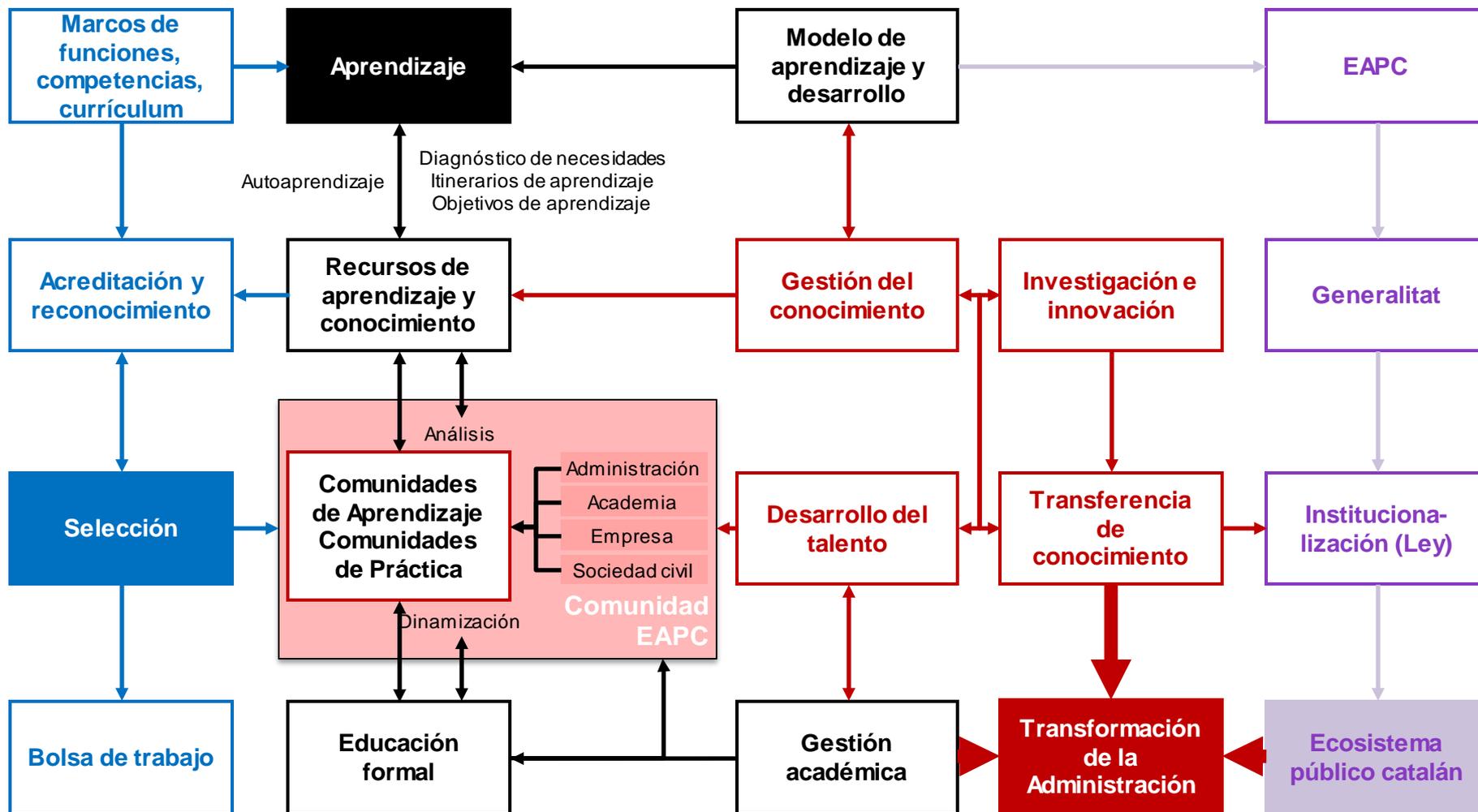
Dispositivos clave

Ámbito de la selección

Ámbito del aprendizaje

Ámbito de la gestión del conocimiento

Ámbito de la articulación del ecosistema



Plan Estratégico EAPC 2022-2027

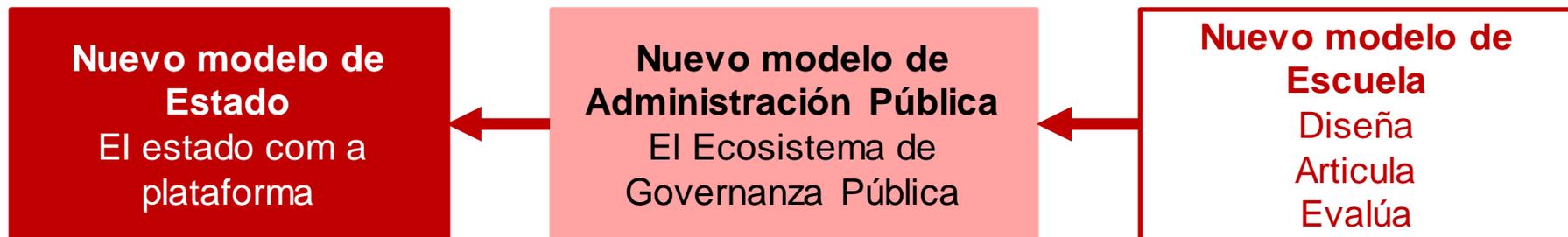
Visión y Misión

Visión

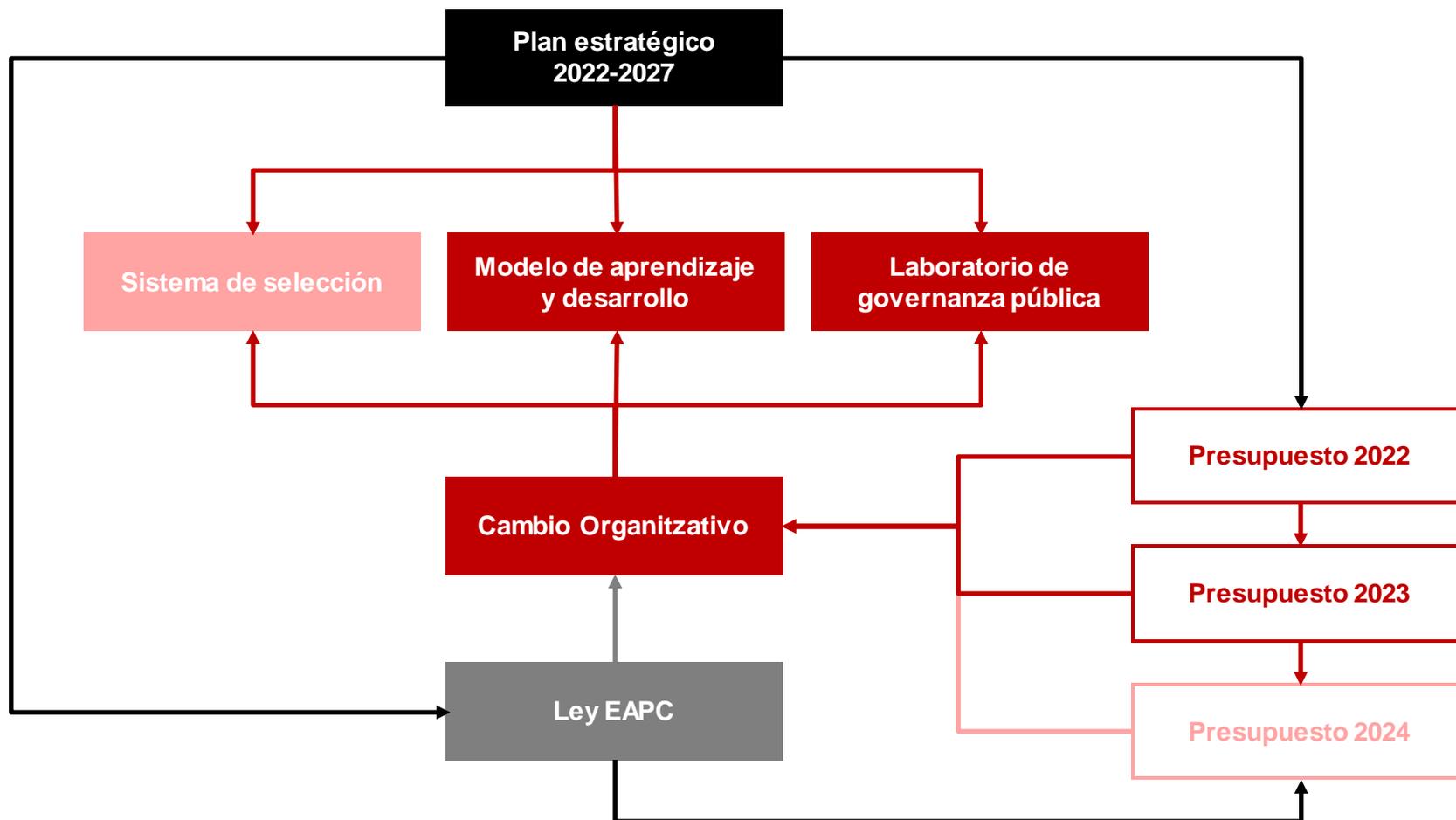
La Escuela es eje vertebrador del Ecosistema de Gobernanza Pública de Cataluña y contribuye activamente a su diseño, implantación y evaluación.

Misión

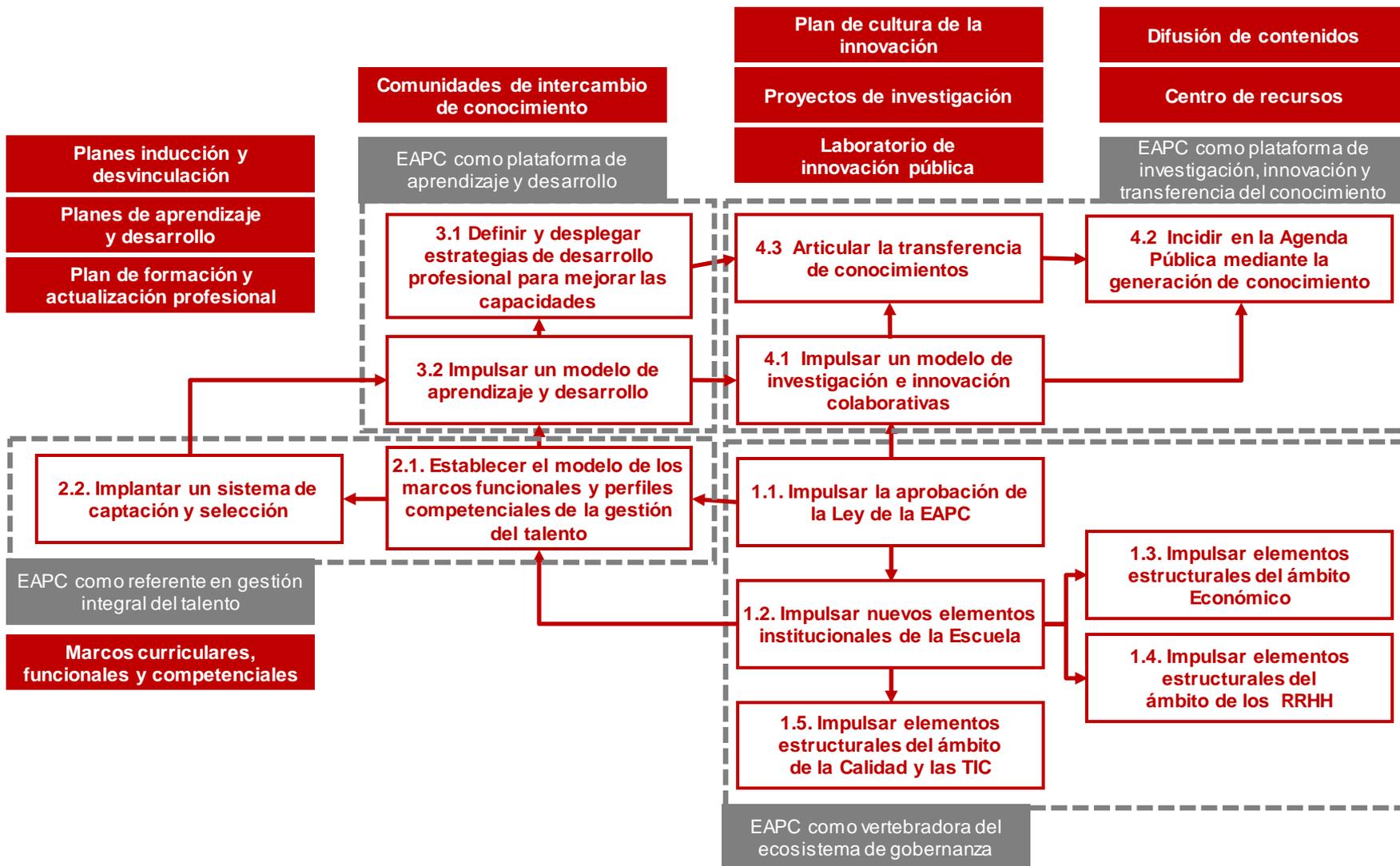
La Escuela articula, promueve y produce investigación, análisis, servicios y productos relativos al reconocimiento, captación y desarrollo del talento; la formación y el aprendizaje; y la organización de las instituciones en el ámbito de la gobernanza pública; para conseguir una administración pública catalana al servicio del ciudadano, profesionalizada, innovadora, íntegra y eficiente.



Estrategia 2022-2027



Plan Estratégico 2022-2027: objetivos y resultados



Corto plazo



Modelo de aprendizaje

- Abierto
- Modular y continuo
- Heutagógico: entornos personales
- Colaborativo: comunidades

Rediseño de procesos

- Digitalización de procesos
- Cuadre de mando (*B*)

Cambio organizativo

- Formación
- Transferencia
- Investigación

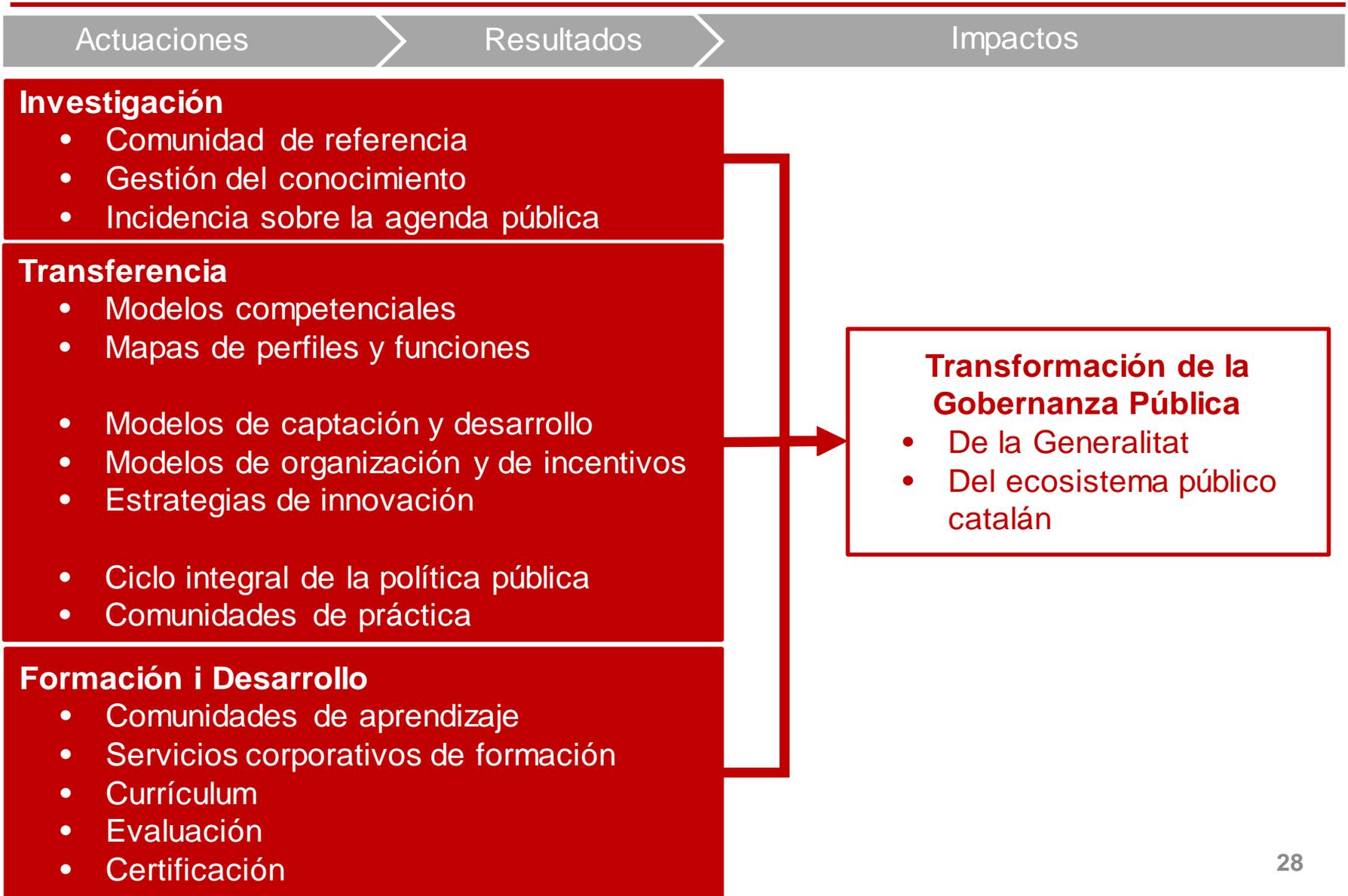
Optimización de la organización interna

- De la Escuela
- De la formación de la Generalitat y su sector público
- De la formación de la Administración local

Medio plazo



Largo plazo



Modelo de Aprendizaje y Desarrollo

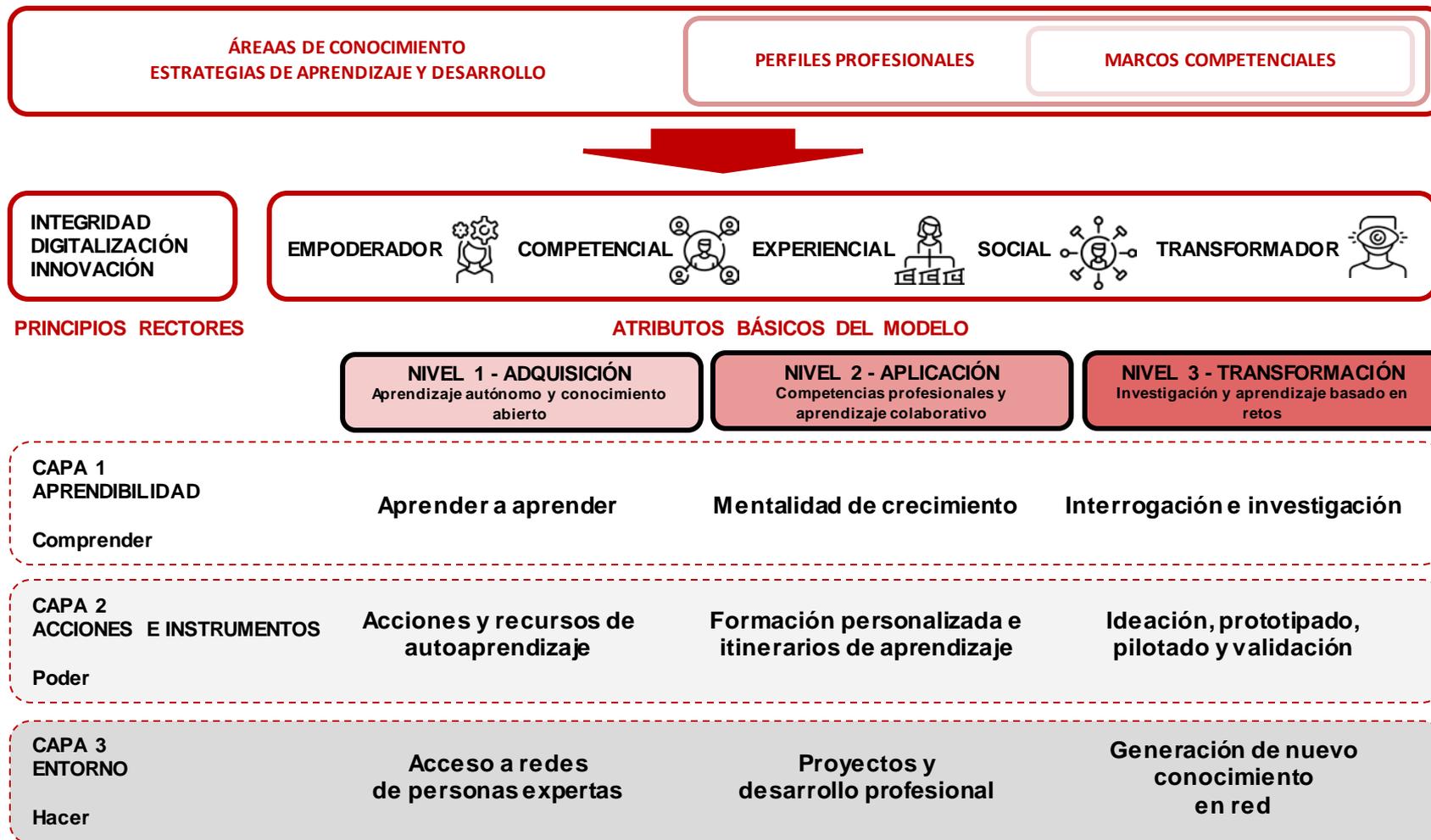
Objetivos generales

- Incrementar el **impacto** de la formación, especialmente la estratégica/sectorial/especializada
- Incrementar la **sostenibilidad** de los formatos de las situaciones de aprendizaje y desarrollo
- **Optimizar** el uso de los **recursos** públicos
- Mejorar la **coherencia interna** de todo el sistema
- Mejorar la **rendición de cuentas** de los actores que hacen formación

Adaptación al nuevo modelo: objetivos

- Dar **coherencia, continuidad y visión estratégica** a las actuaciones dentro de una misma área
- Ofrecer **modelos de perfiles profesionales** a todas las administraciones
 - Eliminar barreras al trabajo por objetivos y proyectos
- Incrementar los recursos de aprendizaje en abierto
 - **Versatilidad:** multiplicar los usos y el número de beneficiarios
 - **Sostenibilidad:** Incrementar la eficiencia de los recursos materiales
- Incrementar la **eficacia** de los acompañamientos de expertos/docentes
- Poner en valor los datos: hacer **analítica de aprendizaje** orientada a la **toma de decisiones estratégicas**

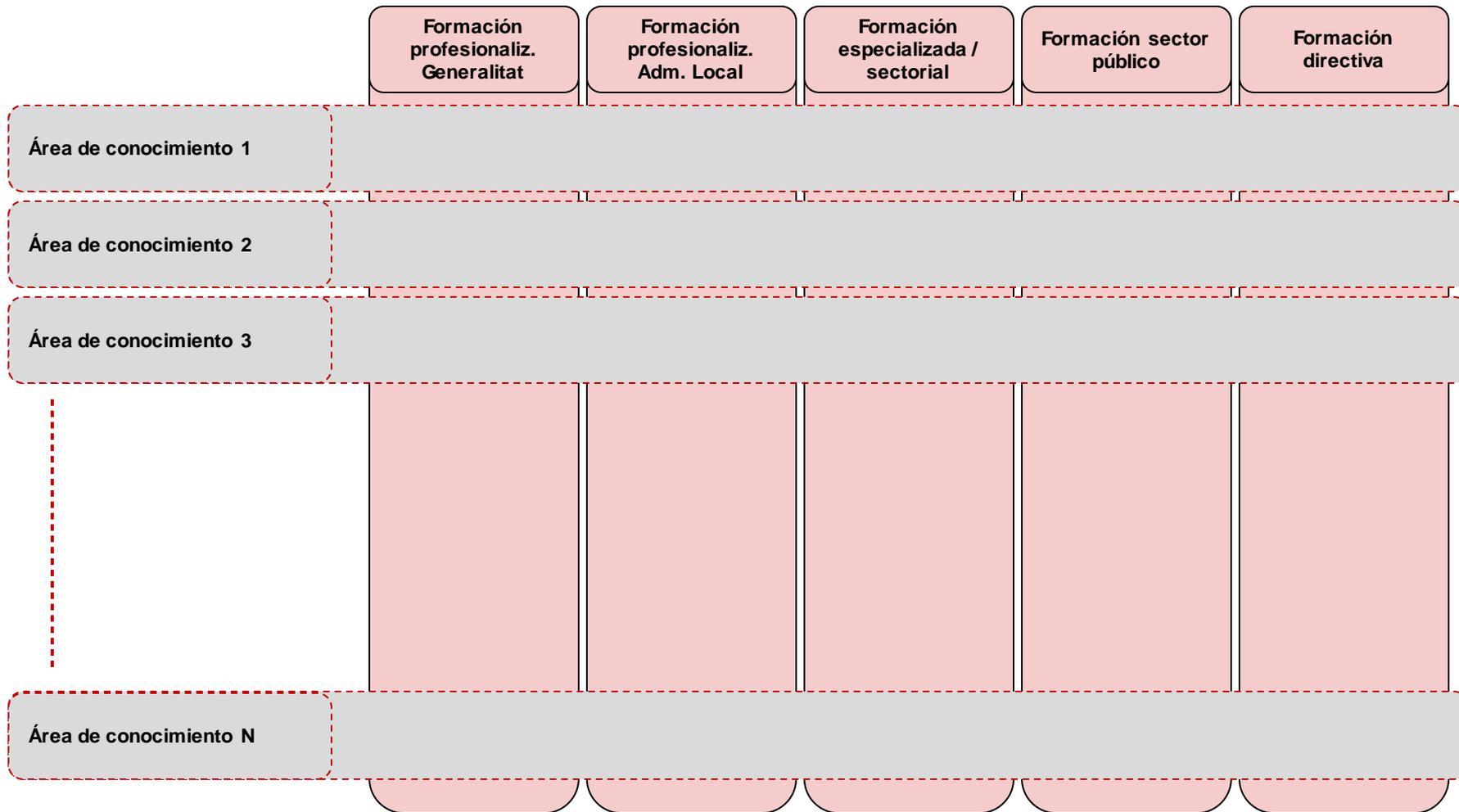
Modelo de Aprendizaje y Desarrollo



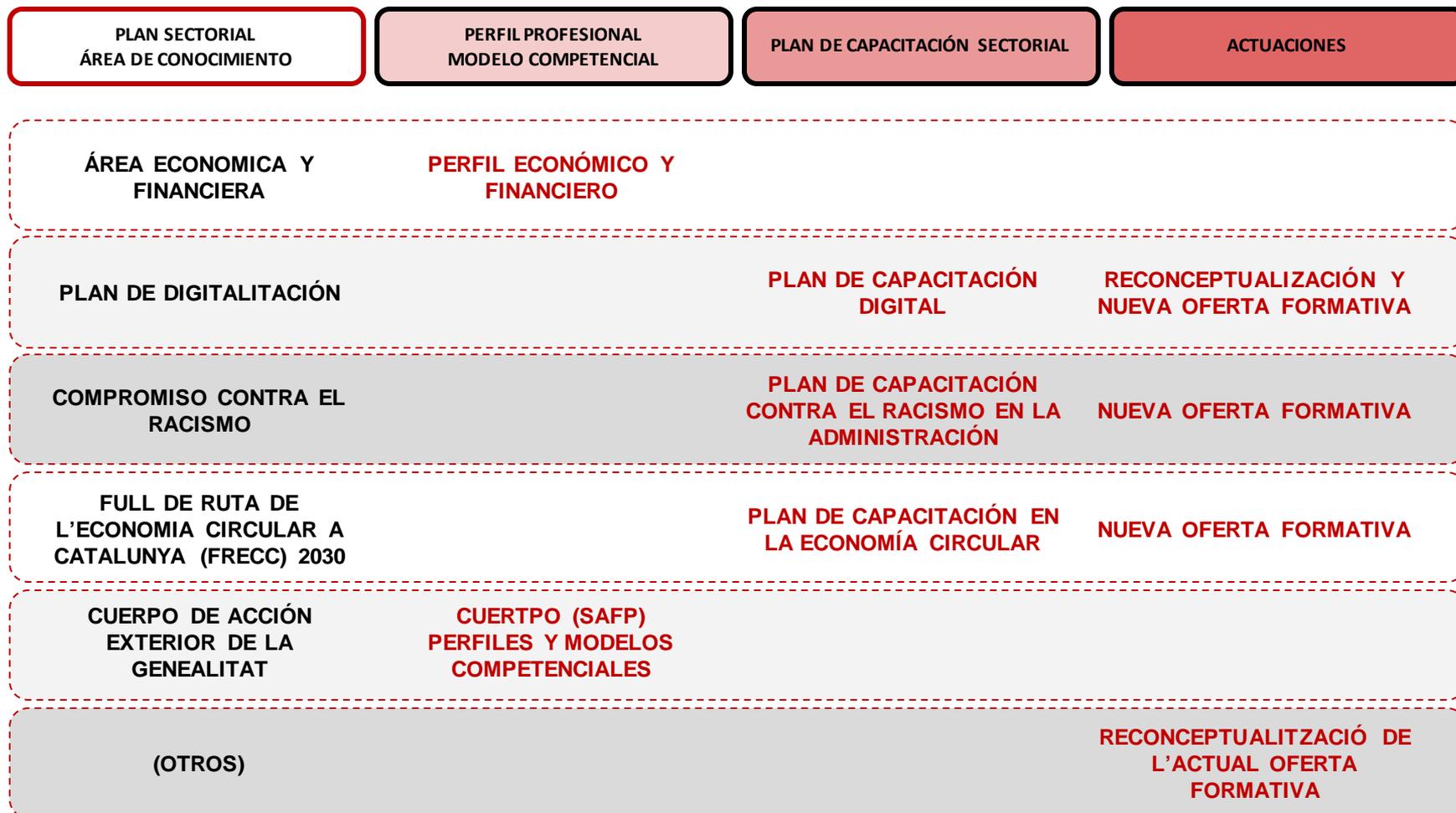
Modelo de Aprendizaje y Desarrollo: implementación

- Elaborar el **inventario de instrumentos** de aprendizaje y desarrollo de la EAPC
- Actualizar y tipificar el **portafolio de servicios** de aprendizaje, formación, investigación e innovación de la EAPC
- **Adaptar instrumentos y servicios** al nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo
- **Identificar y diseñar planes** de implementación de ámbitos estratégicos en aprendizaje y desarrollo
- **Centralizar** instrumento y proyectos transversales
- Desplegar el **Área de Modelo de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento**; metodología por **retos y cocreación**

Adaptación al nuevo modelo: reconceptualizar



Adaptación al nuevo modelo : fase 0 i 1



**Fase 0: ■ modelizar
■ procedimentar**

Adaptación al nuevo modelo: fase 2 i 3

Fase 2

- Validar modelos y procedimientos
- La detección de necesidades y la elaboración de la oferta docente se hace ya directamente con el nuevo modelo
- Nueva gestión de formación estratégica y sector público
- Nuevo sistema de distribución de fondos para la formación

Fase 3

- Todas las áreas de conocimiento, perfiles profesionales y modelos profesionales definidos
- Todas las actuaciones de aprendizaje y desarrollo salen de un plan (estratégico) de capacitación y se ajustan al nuevo modelo
- Sistema de concurrencia competitiva de distribución de los fondos para la formación

Laboratorio de Innovación Pública

Nuevos marcos competenciales en la Administración

EINES PER ALS RECURSOS HUMANS

Marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas

10

Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública
de Catalunya

2018

EINES PER ALS RECURSOS HUMANS

Marco competencial del perfil innovador en las administraciones públicas

11

Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública
de Catalunya

2020

EINES PER ALS RECURSOS HUMANS

Marco competencial para el trabajo colaborativo en investigación e innovación

Diez competencias clave para desarrollar proyectos complejos en las Administraciones

12

Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública
de Catalunya

2022

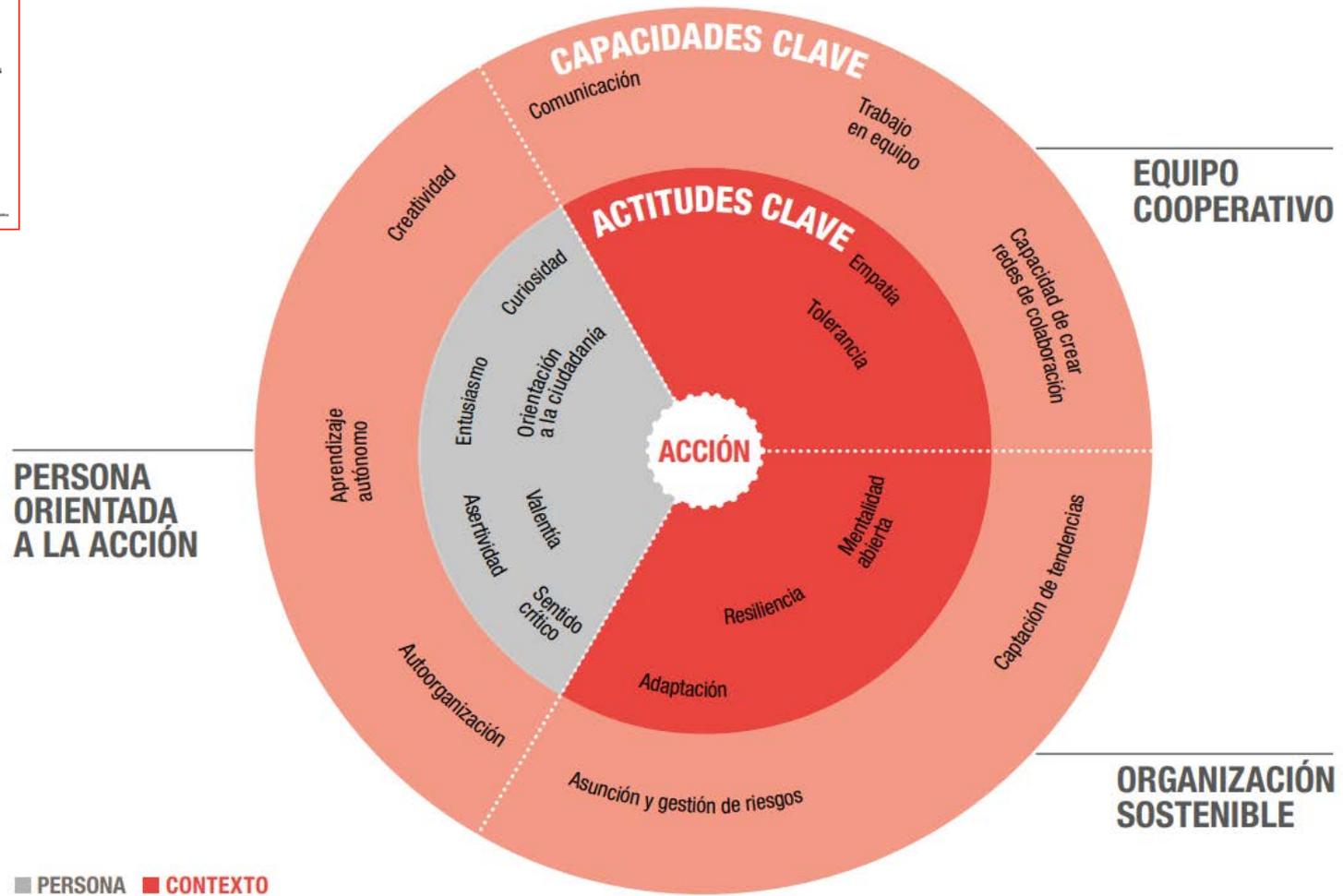
Marco profesional de la función directiva en la Admón.



FUNCIONES

- F1** Participar en la **definición de las políticas públicas** de su ámbito, garantizando su adecuación a la realidad y su viabilidad práctica.
- F2** Participar en la gobernanza de su ámbito de responsabilidad y promover relaciones nacionales e internacionales relevantes.
- F3** Llevar a cabo la planificación estratégica que debe seguirse y fijar sus objetivos operativos.
- F4** Impulsar la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, realizar su seguimiento y emprender, cuando sea preciso, acciones de mejora.
- F5** Gestionar los recursos materiales, tecnológicos y económicos con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad social, financiera y medioambiental.
- F6** Liderar, dirigir, coordinar y **desarrollar los equipos** profesionales propios de su ámbito.
- F7** **Evaluar** la eficiencia de los procesos, el desempeño profesional y los resultados alcanzados, para facilitar la toma de decisiones y para rendir cuentas.
- F8** Velar por una comunicación pública clara, veraz y transparente.
- F9** **Liderar políticas de innovación en su ámbito de actuación.**

Marco de capacidades del perfil innovador en la Admón.



Marco competencial para el Trabajo colaborativo en investigación e innovación



VISIÓN HOLÍSTICA

COMPETENCIAS PERSONALES

Pensamiento sistémico y crítico

Visión estratégica

Flexibilidad y adaptabilidad

ORIENTACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Orientación al bien común

Orientación a resultados

Planificación

COLABORACIÓN RADICAL

COMPETENCIAS RELACIONALES

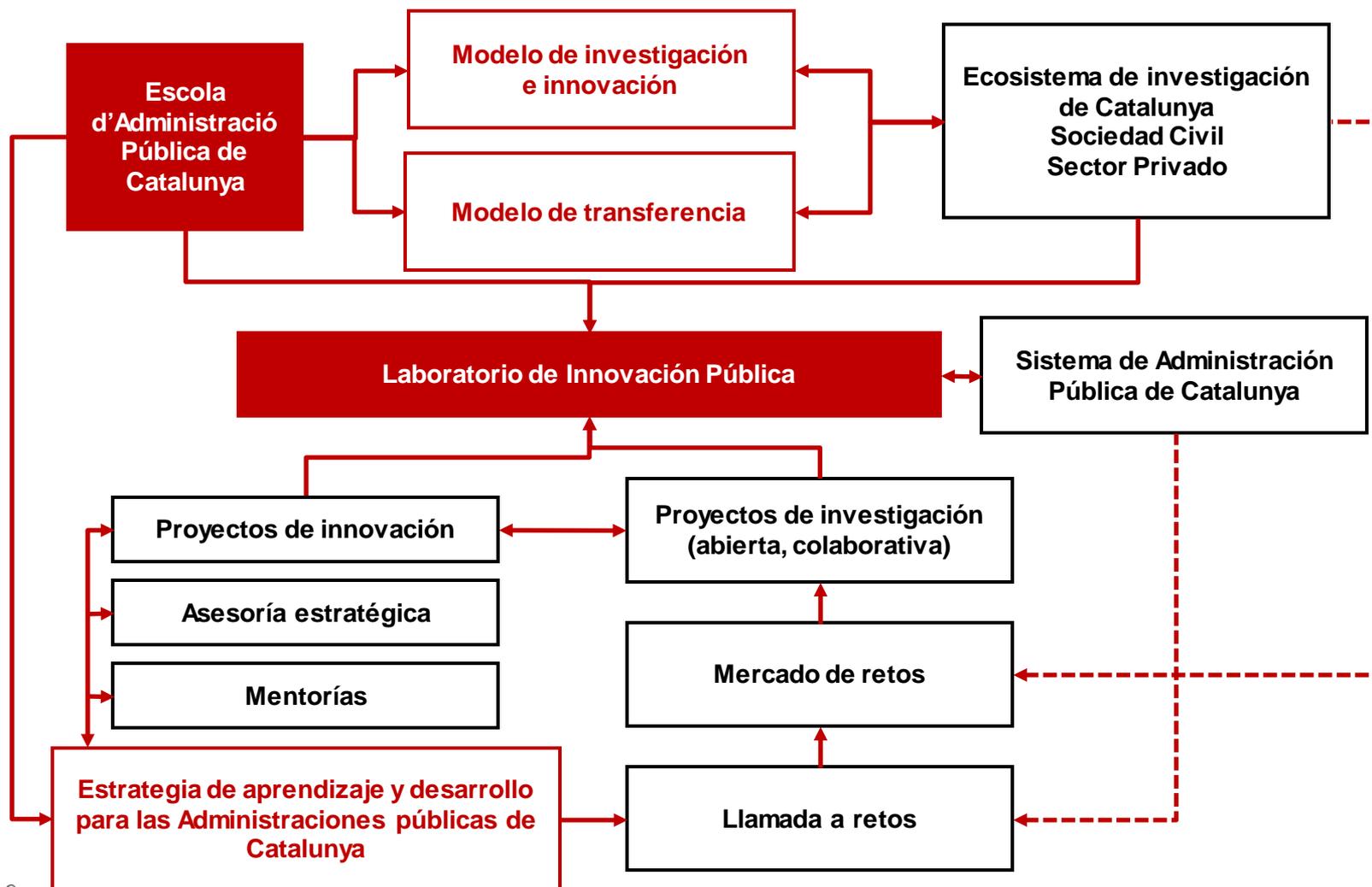
Trabajo en equipo y en red

Liderazgo

Gestión positiva de conflictos

Comunicación

Laboratorio de Innovación Pública



Papel de la Administración en el ecosistema investigador

- Cambio de paradigma función pública
- Competencias de investigación e innovación en la Administración
 - Impulsar la **transformación**, orientar hacia el **impacto**
 - Contribuir a elaborar la **Teoría del Cambio**
 - Participar en el **diseño** de la investigación
 - Incorporar la **evaluación** en el ciclo integral de la política pública
- Contribuir a vertebrar la **demanda** de investigación
 - Fomentar **ciencia aplicada**, con compromiso y de impacto
 - Identificar **retos** y **actores** y facilitar **espacios** de concurrencia
 - Promover **experimentación, prototipado, réplica, escalado, estandarización, adopción e institucionalización**

La EAPC como plataforma del ecosistema de talento público

Del sistema de gobierno al ecosistema de gobernanza

Sistema

- Conjunto de elementos estructurados
- Actores definidos y jerarquizados
- Bajo unas normas
- Que funcionan como un todo

Ecosistema

- Entorno/infraestructura de apoyo común, con servicios básicos
- Actores formales e informales conviviendo
- Servicios, soluciones y componentes especializados
- Instancias/aplicaciones específicas

Sistema educativo	Ecosistema de aprendizaje
Departamento Direcciones de centro Educadores	Sistema educativo Educación no-formal Aprendizaje informal
Currículo Inspección Presupuesto	Programas Actividades Situaciones Espacios
Normas Acreditación Homologación	Modelos Reconocimiento Reputación Interés Utilidad
Gobierno	Gobernanza

Bibliografía y documentación

Bibliografía básica

Ballvé Jerez, M.B. (2023). “[La actuación de las organizaciones públicas en el s.XXI](#)”. En 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](#)”. En 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](#)”. En 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

Documentos de consulta

Plan Estratégico EAPC 2022-2027

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

Documento: https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que_fem/pla-estrategic-2022-2027/EAPC_pla-estrategic_2022-2027_v3_1_ES.pdf

Modelo de Aprendizaje y Desarrollo de la EAPC

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

Documento : <https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/model-aprenentatge-desenvolupament/Model-Aprenentatge-i-Desenvolupament-EAPC-v4-6-ES.pdf>

Anteproyecto de Ley de la EAPC

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

Texto aprobado por el Consejo Técnico 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

Bibliografía complementaria

Peña-López, I. (2020). “El ecosistema de gobernanza pública: las instituciones como infraestructuras abiertas para la toma de decisiones colectivas”. In 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.

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

Peña-López, I. (2019). “El Estado como plataforma: la participación ciudadana para la preservación del Estado como bien común”. En *Nota d'Economia*, 105, 193-208. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Peña-López, I. (2018). “Fomento de la participación democrática no formal e informal. De la democracia de masas a las redes de la democracia”. In Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto (Ed.), *Abrir instituciones desde dentro. Hacking Inside Black Book, Capítulo 11*, 113-124. Zaragoza: LAAAB, Gobierno de Aragón.



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

Per citar aquesta obra:

Peña-López, I. (2023). *Transformación de la Administración Pública catalana. El rol de la EAPC*. Misión académica internacional Barcelona en innovación en gestión pública avanzada, 25 de noviembre de 2023, UPC Lima

Barcelona/Lima: Escola d'Administració Pública de Catalunya,

http://ictlogy.net/presentations/20231125_ismael_pena-lopez_-_transformacion_administracion_publica_catalana_rol_eapc.pdf

Pera contactar con el autor:

<http://contacto.ictlogy.net>



Toda la información presentada en este documento se encuentra bajo una
Licencia Creative Commons del tipo
Reconocimiento – No Comercial
Pera más información visitad
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>