



Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

Versió 4.6, agost de 2023

Direcció: Ismael Peña-López

Autoria: Olga Herrero, Òscar Dalmau, Ismael Peña-López, Ana Roderer

Suggeriment de citació:

Peña-López, Ismael (dir.); Herrero, Olga; Dalmau, Òscar i Roderer, Ana. (2023). *Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya*. Barcelona: EAPC.

Índex

Resum executiu	7
I part: Funcionament del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.....	10
El Pla estratègic de l'EAPC 2022-2027	11
El nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola.....	11
Objectius del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.....	12
Arquitectura.....	13
Principis rectors del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC	14
Atributs del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola	14
Espais d'aprenentatge i de cocreació de coneixement dins del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola	16
Nivells d'aprofundiment del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC... ..	16
Capes de disseny del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola	17
Palanques d'aprenentatge i canvi dins del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.....	18
Consideracions sobre la implementació del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola.....	23
II part: Elements activadors del model d'aprenentatge i desenvolupament	25
Preguntes motores relacionades amb la posada en marxa del model d'aprenentatge i desenvolupament	26
Preguntes motores relacionades amb la capa d'aprendibilitat	27
Preguntes motores relacionades amb la capa d'accions i instruments	29
Preguntes motores relacionades amb la capa d'entorn	31
Inventari de recursos relacionats amb la redefinició del model d'aprenentatge i desenvolupament	33
Recursos propis vinculats amb el model d'aprenentatge i desenvolupament.....	36
Tipus de recursos relacionats amb el nivell Adquisició	36
Tipus de recursos relacionats amb el nivell Aplicació	37
Tipus de recursos relacionats amb el nivell Transformació.....	38
Afectació dels atributs pel principi rector de digitalització dins del model d'aprenentatge i desenvolupament.....	39
Atribut: empoderador.....	39
Atribut: competencial.....	39
Atribut: experiencial.....	40
Atribut: social.....	40
Atribut: transformador.....	41

III part: Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats als nivells d'activitat.....	42
Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats als nivells d'activitat	43
Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 1	44
Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 2	48
Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 3	53
IV part: Desplegant el model: exemples d'aplicació	57
Desplegant el model	58
Exemple de nivell 1: creació d'un contingut autoformatiu	58
Exemple de nivell 2: impuls d'un nou curs o taller de formació	60
Exemple de pas de nivell 1 a nivell 2: resposta a una nova llei aprovada	61
Exemple de pas de nivell 2 a nivell 1: resposta a una necessitat específica	64
Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió.....	66
Bibliografia.....	69

Índex de figures

Figura 1. Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.....	9
Figura 2. Arquitectura, principis rectors i atributs del nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.	15
Figura 3. Nivells d'aprofundiment del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC	17
Figura 4. Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC: principis, atributs, nivells d'aprofundiment, capes de disseny i palanques d'aprenentatge i canvi	19
Figura 5. Matriu amb els components que caracteritzen les palanques d'aprenentatge i canvi vinculades al model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC	20
Figura 6. Matriu amb les qüestions que condueixen a la identificació dels components que caracteritzen les palanques d'aprenentatge i canvi vinculades al model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.	21
Figura 7. Exemple simulat d'un pla d'aprenentatge i desenvolupament sobre participació ciutadana d'acord amb el model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC	22
Figura 8. Exemple de nivell 1: creació d'un contingut autoformatiu	59
Figura 9. Exemple de nivell 1: creació d'un contingut autoformatiu (desenvolupament)	59
Figura 10. Exemple de nivell 2: impuls d'un nou curs o taller de formació.....	60
Figura 11. Exemple de nivell 2: impuls d'un nou curs o taller de formació (desenvolupament)	610
Figura 12. Exemple de pas de nivell 1 a nivell 2: resposta a una nova llei aprovada ..	61

Figura 13. Exemple de pas de nivell 1 a nivell 2: resposta a una nova llei aprovada (desenvolupament del nivell 1)	62
Figura 14. Exemple de pas de nivell 1 a nivell 2: resposta a una nova llei aprovada (desenvolupament del nivell 1)	63
Figura 15. Exemple de pas de nivell 2 a nivell 1: resposta a una necessitat específica	64
Figura 16. Exemple de pas de nivell 2 a nivell 1: resposta a una necessitat específica (desenvolupament del nivell 2)	65
Figura 17. Exemple de pas de nivell 2 a nivell 1: resposta a una necessitat específica (desenvolupament del nivell 1)	65
Figura 18. Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió	66
Figura 19. Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió (desenvolupament del nivell 3)	67
Figura 20. Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió (desenvolupament del nivell 2)	67
Figura 21. Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió (desenvolupament del nivell 1)	68

Índex de taules

Taula 1. Preguntes motores relacionades amb la capa d'aprendibilitat.	27
Taula 2. Exemples de preguntes motores relacionades amb la capa d'aprendibilitat ..	28
Taula 3. Preguntes motores relacionades amb la capa d'accions i instruments	29
Taula 4. Exemples de preguntes motores relacionades amb la capa d'accions i instruments	30
Taula 5. Preguntes motores relacionades amb la capa d'entorn	31
Taula 6. Exemples de preguntes motores relacionades amb la capa d'entorn.....	32
Taula 7. Inventari de recursos relacionats amb la capa d'aprendibilitat	33
Taula 8. Inventari de recursos relacionats amb la capa d'accions i instruments	34
Taula 9. Inventari de recursos relacionats amb la capa d'entorn	35
Taula 10. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'atribut empoderador ...	39
Taula 11. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'atribut experiencial	40
Taula 12. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'atribut experiencial	40
Taula 13. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'atribut social	40
Taula 14. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'àmbit Transformador ..	41
Taula 15. Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 1: Adquisició	47

Taula 16. Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 2:	
Aplicació	52
Taula 17. Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 3:	
Transformació	56

Resum executiu

En aquest XIV període legislatiu, l'Escola vol **desenvolupar un model d'Administració pública** que evolucioni d'acord amb el context de sostenibilitat econòmica i servei públic, i **dissenyar i implementar un nou model de governança pública** basat en la recerca, l'anàlisi, els serveis de captació, el reconeixement i el desenvolupament del talent i la formació i l'aprenentatge continuat.

Per aconseguir les fites anteriors, des de l'EAPC hem definit un model d'aprenentatge fonamentat en l'aprendibilitat (o *learnability*). Els fonaments d'aquest model provenen de la consideració de **tres principis rectors**, que són: la **integritat** (valors ètics i transparència); la **digitalització** (ús de la tecnologia per agilitzar processos), i la **innovació** (generació de noves solucions i amb impacte positiu).

L'impacte del model, tant en la societat com en els servidors públics, els equips de treball i la mateixa Administració, ve mesurat pels seus **cinc atributs**: **empoderador** (a través de la potenciació de l'autoaprenentatge, de l'aprenentatge en xarxa i de l'aprenentatge al llarg de la vida); **competencial** (mitjançant la consolidació de competències vinculades als perfils professionals); **experiencial** (a partir de l'aprenentatge vivencial, immersiu, crític i reflexiu); **social** (amb la formació d'equips multidisciplinaris i multicompetencials que col·laborin fent ús de metodologies àgils), i **transformador** (impulsant millores, evolucionant itineraris formatius, desenvolupant projectes, portant a terme investigacions i generant i difonent coneixement).

Tot el model té presents tres tipus de **contextos**: **virtuals** (síncrons o asíncrons), **presencials** i **híbrids** (on es combinen els dos d'espais anteriors en funció dels objectius perseguits).

Dins del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola trobem **dos eixos vertebradors**, conformats per **tres nivells d'aprofundiment de l'aprenentatge**: **adquisició** (basat en l'aprenentatge autònom i coneixement obert), **aplicació** (centrat en la consolidació de competències professionals i aprenentatge col·laboratiu) i **transformació** (constituït per la recerca i l'aprenentatge basat en reptes); i **tres capes de disseny**: **aprendibilitat** (amb voluntat de comprendre els fenòmens relacionats amb una àrea de coneixement, especialment relacionats amb un mateix i el propi estadi de desenvolupament), **accions i instruments** (orientat a poder desenvolupar-se confortablement dins aquesta àrea, dominant coneixements, competències i utilitatge) i **entorn** (per ubicar l'àrea de coneixement, i també un mateix, en el context, la situació i els companys que acompanyen l'aprenentatge i el desenvolupament, així com la identificació i la superació de reptes professionals).

Les interseccions dels dos eixos anteriors donen lloc a **nou palanques d'aprenentatge i canvi**: (1) aprendre a aprendre; (2) mentalitat de creixement; (3) interrogació i recerca; (4) accions i recursos d'autoaprenentatge; (5) formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge; (6) ideació, prototipatge, pilotatge i validació; (7) accés a xarxes de persones expertes; (8) projectes i desenvolupament professional, i (9) generació de nou coneixement en xarxa.

L'aterratge òptim del model va vinculat amb un seguit de **consideracions bàsiques, usos tecnològics eficaços, preguntes motores i recursos** (analògics i digitals, estratègics, de procés, etc.).

La implementació del nou model d'aprenentatge i desenvolupament ha de convertir l'EAPC en una **comunitat de referència de processos d'(auto)aprenentatge, desenvolupament professional, recerca, innovació i compartició i generació de (nou) coneixement** dins de l'ecosistema conformat per l'Administració pública i la ciutadania.

<p>Arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> → Àrees de coneixement → Perfils professionals → Marcs competencials → Estratègies d'aprenentatge i desenvolupament 	<p>Principis rectors</p> <ul style="list-style-type: none"> → Integritat → Digitalització → Innovació 	<p>Atributs bàsics</p> <ul style="list-style-type: none"> → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
---	---	--

Nivells Capes	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Aprendibilitat Comprendre	<p>Aprendre a aprendre</p> <ul style="list-style-type: none"> → Consciència de control del propi aprenentatge (metacognició) → Autodiagnòstic → Percepció de necessitats, expectatives i oportunitats formatives individuals (<i>reskilling</i> i <i>upskilling</i>) 	<p>Mentalitat de creixement</p> <ul style="list-style-type: none"> → Consciència de les oportunitats d'aprenentatge en equip → Identificació de les competències i habilitats professionals pròpies → Determinació del nivell de consolidació de competències i habilitats professionals personals 	<p>Interrogació i recerca</p> <ul style="list-style-type: none"> → Interès temàtic → Exploració personal → Comprensió profunda de la realitat
Accions i instruments Poder	<p>Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Autonomia en el desenvolupament de l'experiència d'aprenentatge → Selecció acurada i personalitzada de les accions d'aprenentatge 	<p>Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Desenvolupament competencial adient segons el perfil professional → Establiment d'un procés d'aprenentatge possibilista, distribuït, avaluat i actualitzat en el temps 	<p>Ideació, prototipatge, pilotatge i validació</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ideació de solucions a reptes reals → Producció (i avaluació) de prototips → Implementació de solucions amb agents i contextos reals → Valoració crítica de l'aplicació de les solucions
Entorn Fer	<p>Accés a xarxes de persones expertes</p> <ul style="list-style-type: none"> → Generació de la xarxa personal d'aprenentatge → Recepció de coneixements → Compartició d'aprenentatges aplicables 	<p>Projectes i desenvolupament professional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Transferència d'aprenentatges a l'entorn professional (<i>reskilling</i> i <i>upskilling</i>) → Configuració d'equips pluridisciplinaris i multicompetencials 	<p>Generació de nou coneixement en xarxa</p> <ul style="list-style-type: none"> → Aplicació de solucions amb impacte positiu en l'àmbit de l'Administració pública i en el context social → Cocreació de respostes escalables a problemes reals

Figura 1. Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

I part:

**Funcionament del model d'aprenentatge i desenvolupament
de l'EAPC**

El Pla estratègic de l'EAPC 2022-2027

Amb 35 anys de recorregut des de la seva creació, l'any 1987, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) endega la seva XIV legislatura amb la **visió d'una Escola vertebradora de l'ecosistema de governança pública de Catalunya**.

Aquesta visió es concreta en una Administració que articula en xarxa diversos actors per tal d'oferir a la ciutadania un **servei professionalitzat, innovador, íntegre i eficient**. Aquesta articulació requereix l'aplicació pràctica del model de quàdruple hèlix, en què participen: sector públic, sector privat, educació i recerca i societat civil.

Durant aquesta legislatura, l'Escola ha d'incidir en l'agenda pública amb un impacte directe en el disseny i la implementació del nou model d'Estat a través de la **definició d'un model actualitzat de professionals de l'Administració pública**. Aquesta definició es fonamenta en una competència clau: l'aprendibilitat (o *learnability*), entesa com la capacitat d'aprendre a aprendre i aprendre al llarg de la vida per adaptar-se a les necessitats canviants de la nostra societat.

El lideratge d'aquest model per part de l'EAPC requereix un redisseny dels seus processos, amb el suport de les tecnologies i la promoció de la vocació de canvi, recerca, millora i innovació, i l'optimització de la seva organització interna al voltant d'un nou model d'aprenentatge obert, modular, continu, autònom i col·laboratiu.

En el context, l'Escola actuarà **com a comunitat de referència de processos d'aprenentatge, desenvolupament professional, recerca i innovació i plataforma de trobada** dels diferents agents responsables d'idear, articular i avaluar tant el nou model d'Estat com de professionals que el portaran a la pràctica, des de la Generalitat i des de les administracions locals.

El nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola

La nova Escola impulsarà accions combinades de formació, desenvolupament professional, transferència, recerca, transformació i innovació per tal d'aconseguir dos **objectius¹ clau per aquest període legislatiu**:

- ▼ **Desenvolupar un model d'Administració pública** que evolucioni d'acord amb el context de sostenibilitat econòmica i servei públic.
- ▼ **Dissenyar i implementar un nou model de governança pública** basat en la recerca, l'anàlisi, els serveis de captació, reconeixement i desenvolupament del talent i la formació i l'aprenentatge continuat.

A curt termini, un dels elements fonamentals per a la consecució d'aquests objectius és la definició d'un **model d'aprenentatge i desenvolupament propi de l'Escola** que agrupa recursos (in)formatius, accions d'aprenentatge, estratègies metodològiques i d'avaluació, agents facilitadors, equips de treball plurals, perfils professionals, itineraris formatius basats en competències, espais d'escola, compartició i generació de coneixement, etc.

¹ Aquests dos objectius es troben definits a la *Planificació estratègica de l'EAPC per la XIV Legislatura*; OD 7 i OD 7 BIS.

La configuració més adient dels components anteriors permetrà assolir diferents reptes associats: (1) a la feina, la capacitació i el desenvolupament de talent intern, (2) la configuració de xarxes de coneixement i (3) l'establiment de línies de recerca que impactin sobre l'Administració, la societat i les organitzacions.

Aquest model d'aprenentatge dona suport a diferents combinacions de recursos (analogics i digitals) i accions d'aprenentatge, agents docents, xarxes de coneixement, equips de recerca, etc. per **impulsar la generació d'experiències d'aprenentatge** útils per al present i inspiradores de futur i **processos de recerca, innovació i gestió, transferència i producció de (nou) coneixement** que tinguin impacte positiu i directe sobre situacions reptadores que afecten l'Administració i la societat.

El rol de lideratge que assumeix l'EAPC per impulsar el procés de transformació implica la creació i el desenvolupament d'activitats, programes i itineraris d'aprenentatge, així com d'equips d'investigació que ajudin el funcionariat a consolidar competències, a adquirir noves habilitats i coneixements, a adaptar-se i millorar per convertir-se en veritables agents de canvi.

Mitjançant aquest model holístic i integrador, l'EAPC es convertirà en un ens capaç de dissenyar un nou model d'Administració pública que alhora inspire un nou model d'Estat que actuï com a plataforma de pensament, investigació, innovació, desenvolupament i transferència en matèria de funció pública i administració a Catalunya.

Objectius del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

El nou model d'aprenentatge i desenvolupament no persegueix només organitzar l'activitat de l'Escola en termes pedagògics, sinó que ha de ser un instrument cabdal d'impuls de la **missió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**, tal com s'enuncia al seu Pla estratègic 2022-2027:

L'Escola articula, promou i produeix recerca, anàlisi, serveis i productes relatius al reconeixement, la captació i el 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 de la ciutadania professionalitzada, innovadora, íntegra i eficient.

Per aconseguir-ho, el model es fixa els següents **objectius estratègics**:

- ▼ Fomentar una gestió integral del talent i del coneixement, des de la sensibilització i la difusió fins a la transferència, la innovació i la recerca, per aconseguir una aplicació pràctica en els serveis i les polítiques públiques.
- ▼ Incrementar l'impacte de les accions Millorar el retiment de comptes dels actors que fan formació.
- ▼ Millorar la coherència interna de tot el sistema d'aprenentatge i desenvolupament.
 - ▽ Donar coherència, continuïtat i visió estratègica a les actuacions dins una mateixa àrea de coneixement o àmbit funcional de treball.
 - ▽ Oferir models de perfils professionals a totes les administracions.
 - ▽ Eliminar barreres al treball per objectius i projectes.
- ▼ Optimitzar l'ús dels recursos públics.

- ▽ Incrementar la sostenibilitat dels formats de les situacions d'aprenentatge i desenvolupament.
- ▽ Incrementar l'eficàcia dels acompanyaments dels experts/docents.
- ▽ Incrementar els recursos d'aprenentatge en obert a l'abast de tota la ciutadania, a qualsevol lloc i en qualsevol moment.
- ▽ Multiplicar els usos i el nombre de beneficiaris.
- ▽ Incrementar l'eficiència dels recursos materials.

Arquitectura

Hi ha una relació bidireccional entre la planificació de polítiques sectorials i la planificació de la capacitat i desenvolupament de professionals i equips.

Una política sectorial necessàriament requereix professionals i equips capacitats per dur-la a terme en totes i cadascuna de les seves diferents fases: diagnòstic, disseny, negociació o prioritització, execució, i avaluació i retiment de comptes. De la mateixa manera, difícilment pot conceptualitzar-se un pla de capacitat en el buit, sense tenir en compte en quin entorn i en quin àmbit es durà a terme.

- ▼ El model d'aprenentatge i desenvolupament vol posar al centre la política pública o, millor encara, el repte a superar per una determinada política pública. En termes més generals, s'inicia amb la identificació de l'**àrea de coneixement** en què s'agrupen un seguit de funcions de naturalesa semblant o molt complementària.
- ▼ Una mateixa àrea de coneixement pot tenir agrupacions de funcions amb una certa independència les unes de les altres i que poden dur-se a terme o desenvolupar-se de forma longitudinal. Aquestes agrupacions conformen els **perfils professionals**.
- ▼ Cada perfil professional pot, al seu torn, compondre's de determinats **marcs competencials**, cadascun compost per diverses competències i els seus corresponents diversos nivells d'assoliment necessari per dur a terme les funcions dels respectius perfils professionals.
- ▼ El model proposa que les accions d'aprenentatge i desenvolupament es dissenyin en plans de capacitat o, millor encara, **plans o estratègies d'aprenentatge i desenvolupament** –és a dir, no de forma isolada o independent–, de manera que els plans siguin el desplegament estratègic, a llarg termini, de diverses accions que garanteixin l'assoliment de les competències que conformen un determinat perfil professional que es desenvolupa dins una àrea de coneixement. Aquests plans, doncs, tenen ambició de completesa i de ser referent o un estàndard de facto.

Així, les estratègies d'aprenentatge, formació, desenvolupament i transferència habitualment s'iniciaran amb la delimitació de l'àrea de coneixement, la definició de les funcions i perfils professionals, els marcs competencials i models de desenvolupament associats a una política o un servei públic. Aquestes funcions, perfils, marcs i models han de ser l'eix vertebrador de tota l'activitat de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya: els processos de selecció, les accions d'aprenentatge, formació i desenvolupament i els projectes de recerca, innovació i transferència.

Definits aquests marcs, i pel que respecta a l'àmbit de l'aprenentatge, la formació i el desenvolupament, es treballaran dos eixos en paral·lel: el **mapa dels actors** que

concorren en un àmbit i l'**inventari de recursos d'aprenentatge** (incloses les accions formatives i comunitats d'aprenentatge) existents en aquest àmbit. Això ha de permetre delimitar correctament l'àmbit en matèria d'actors, espais i instruments.

Amb aquests actors, espais i instruments, el següent pas és diagnosticar l'àmbit i dissenyar una estratègia d'aprenentatge, formació i desenvolupament a llarg termini. L'estratègia ha d'incloure les accions a desplegar, així com els actors i el seu paper en el desplegament d'aquestes accions, a més a més de la producció dels recursos i l'impuls i la facilitació dels corresponents entorns d'aprenentatge.

El resultat final, a llarg termini, ha de ser la creació d'un conjunt complet d'àmbits de treball amb les seves funcions i competències associades, les respectives estratègies d'aprenentatge, formació i desenvolupament, i el conjunt temporalitzat d'actuacions a dur a terme a curt termini amb els seus respectius responsables.

Principis rectors del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

El model que proposem per al període legislatiu vigent es fonamenta en **tres principis rectors**:

- ▼ **Integritat:** cal assegurar que tota l'activitat impulsada es basa en uns patrons ètics, de responsabilitat i transparència i en uns valors que caracteritzen el conjunt de l'organització i que han d'impregnar l'ADN de totes i tots els professionals de l'Administració en el seu compromís de servei i treball per a la societat.
- ▼ **Digitalització:** cal utilitzar intensivament, i amb criteri, les tecnologies internes i externes associades a processos propis de l'Administració. Perquè més enllà de l'ús de plataformes i entorns virtuals d'aprenentatge, aquests recursos tecnològics han de permetre connectar el coneixement amb el lloc de treball, promoure experiències immersives d'aprenentatge, agilitzar la recerca, així com orientar, comparar, mesurar i prendre decisions basades en l'anàlisi de dades sobre temes que involucrin la funció pública i la ciutadania.
- ▼ **Innovació:** cal impulsar noves i resolutives maneres de fer per provocar un aprenentatge, coneixement i investigació que aportin més valor a la persona, als equips de treball, a l'Administració i la societat en general.

Atributs del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola

Als tres principis rectors, el nou model hi suma **cinc atributs essencials**. Aquests atributs fan referència a l'**impacte esperat de l'aplicació del model, a títol individual, de desenvolupament professional, de treball en equip i de recerca i innovació**. Al mateix temps, han d'inspirar totes les iniciatives impulsades i que es connecten amb diferents línies i tendències de formació i recerca. Aquests atributs són:

- ▼ **Empoderador:** fa referència al **per a qui o als servidors públics** que participen en processos de millora dels seus aprenentatges i habilitats de recerca. El model promogut per l'EAPC entén l'**equip de professionals de la funció pública** com un col·lectiu capaç de generar un impacte sobre la transformació del sector públic mitjançant la seva activitat professional, l'adquisició i actualització de coneixements i la consciència i el control del seu propi procés d'aprenentatge (**metacognició**) autònom, personalitzat i adaptatiu. **La pràctica activa, la capacitat crítica** envers les pròpies competències i resultats, **l'aprenentatge al**

llarg de tota la vida, l'aprenentatge autodirigit i l'aprenentatge en xarxa esdevenen components fonamentals que evidencien l'èxit d'aquest atribut.

▼ **Competencial:** incideix sobre el **què o en l'aprenentatge**, i manté que ha de ser útil, àgil, accessible, pràctic, interioritzat a través de la pràctica deliberada, la reflexió activa, la retroalimentació i la transferència en el lloc de treball. Les experiències d'aprenentatge han de permetre **desenvolupar les competències professionals**, vinculades als diversos perfils i àmbits funcionals de l'Administració, tant d'*upskilling*² com de *reskilling*;³ d'aquesta manera, l'Administració serà més eficient, eficaç i capaç d'aprofitar les oportunitats i adaptar-se als nous reptes.

▼ **Experiencial:** vinculat al **com i a posar en relleu la necessitat d'impulsar experiències immersives**, vivencials, emocionals i memorables d'aprenentatge que van més enllà de l'aprendre fent i que suposen **aprendre reflexionant sobre el que s'ha fet**.

Aquesta intencionalitat experiencial en el model de l'EAPC es desplegarà en tots els moments del procés d'aprenentatge i afavorirà la posada en pràctica de metodologies actives, estratègies d'avaluació personalitzades, noves maneres de narrar (*storytelling*), aprofitant i reconeixent el talent intern, els formats híbrids, l'analítica de dades d'aprenentatge (*learning analytics*), etc.

▼ **Social:** centrat en l'**amb qui es produeix l'aprenentatge i la recerca**, afavoreix el treball en xarxa, en equips multicompetencials i aplica dinàmiques col·laboratives i de cocreació dins d'ecosistemes d'aprenentatge que permeten **crear, transferir, escalar i compartir nou coneixement**.

▼ **Transformador:** basat en el **propòsit de l'EAPC o el seu per a què**. Aquest atribut té una doble capacitat: d'una banda, la d'impulsar els canvis de la societat, l'Administració i les organitzacions i, de l'altra, la de possibilitar la **transformació dels programes, projectes, investigacions i iniciatives de l'Escola**. L'EAPC constituirà una plataforma analítica, reflexiva, activadora, àgil i basada en les dades, al voltant de la qual s'articularà, organitzarà, produirà i difondrà el coneixement necessari per transformar l'Administració pública catalana.

Figura 2. Arquitectura, principis rectors i atributs del nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC.

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

² L'*upskilling* són les accions formatives destinades a treballar les competències requerides per a un lloc de treball concret.

³ El *reskilling* es troba associat a les noves competències que consolida una persona i que van vinculades a un canvi de rol professional i que impliquen una millora de l'ocupabilitat i la competitivitat de l'entorn públic.

Espais d'aprenentatge i de cocreació de coneixement dins del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola

Virtualitat i presencialitat són dos eixos que dibuixem en paral·lel dins de la matriu que mostra els nivells d'aprofundiment, les capes de disseny i les palanques d'aprenentatge i canvi del model de l'EAPC.

La virtualitat pot tenir caràcter síncron o asíncron i la vinculem a totes aquelles accions, converses, processos, etc. que tenen lloc al núvol o mitjançant els serveis d'internet (com ara els serveis d'emmagatzemament i processament i les aplicacions).

La sincronia permet desenvolupar accions d'aprenentatge, col·laboració i recerca que provoquen que diverses persones es trobin i es comuniquin en un espai no físic en un mateix moment mitjançant alguna eina de videoconferència (com ara Teams, Google Meet, Zoom, Webex, Jitsi, Skype o similar).

L'asincronia provoca converses o intercanvis d'informació en què les persones no cal que coincideixin en el temps. Exemples d'asincronia serien el treball en wikis, documents o presentacions on podem compartir comentaris, els xats (per exemple dins dels canals de Teams), els fòrums dins de les aules dels cursos, els comentaris a un post o un vídeo dins d'una web o d'un repositori, un retuit o una resposta a un tuit, etc.

La presencialitat porta associada que les persones es trobin dins d'un espai físic específic durant un temps establert.

Els límits entre virtualitat i presencialitat són permeables entre els nivells, les capes i les palanques del model. Això porta a **la hibridació, on la virtualitat (asíncrona, síncrona o ambdues) es pot combinar amb la presencialitat** en funció dels objectius perseguits.

Nivells d'aprofundiment del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

El disseny del nou model de l'Escola pren com a base els principis rectors i els atributs per poder desplegar la seva activitat al voltant de **tres nivells d'aprofundiment**, que es diferencien en el seu focus, propòsit, persones, recursos i estratègies d'aprenentatge i recerca implicades.

- ▼ **Nivell 1 - Adquisició:** aquest nivell d'activitat esdevé una primera finestra d'accés al coneixement de manera individual. **L'estratègia d'aprenentatge a la qual s'associa està basada en l'aprenentatge autònom i el coneixement obert.** El seu focus se situa en el servidor públic, les persones expertes i les informacions. El seu objectiu és doble: d'una banda, integrar nous aprenentatges/coneixements i, d'altra banda, participar en l'escolta o compartició de les informacions o coneixements propis en espais oberts de diàleg (per exemple, xarxes professionals i socials).

Algunes de les accions associades a aquest nivell són les següents: consciència sobre interessos formatius i del propi aprenentatge, autodiagnòstic, protagonisme en l'elecció crítica de recursos i accions d'aprenentatge, gestió de l'aprenentatge personal a través d'entorns personals d'aprenentatge, escolta activa i difusió d'informacions i coneixements mitjançant la configuració d'una xarxa personal d'aprenentatge, entre d'altres.

- ▼ **Nivell 2 - Aplicació:** es tracta d'un nivell professionalitzador, adreçat a la millora de les competències⁴ vinculades al perfil professional i l'àmbit competencial de la persona. La seva **estratègia d'aprenentatge se centra en les competències professionals i l'aprenentatge col·laboratiu**. Les figures de referència són les i els professionals de l'Administració pública a títol individual i d'equip. Dins d'aquest nivell establim tres propòsits: (1) identificar el grau de consolidació de les competències professionals pròpies, (2) definir els itineraris d'aprenentatge que afavoreixin la consolidació i actualització de les competències professionals del lloc de feina habitual o d'un de nou i (3) configurar equips de treball multicompetencials i plurals en funció dels reptes establerts.
- ▼ **Nivell 3 - Transformació:** aquest nivell afecta tres tipus d'actors: societat, Administració i organitzacions. L'**estratègia d'aprenentatge està focalitzada en la recerca i l'aprenentatge basat en reptes**. Implica l'aplicació de processos d'investigació (per exemple la identificació de reptes, ideació i prototipatge de solucions, implementació en entorns reals de les solucions, testatge, evolució, etc.), la transferència i l'escalabilitat de solucions i la transmissió tant de coneixement existent com de nou coneixement generat.

Els tres nivells d'aprofundiment són acumulatius, és a dir, cadascun d'ells engloba els nivells anteriors i permet desplegar iniciatives i experiències fins al propòsit pretès, de manera agregada en clau de valor i d'impacte.

Figura 3. Nivells d'aprofundiment del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
--	--	---

Capes de disseny del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola

Dins del model, identifiquem **tres capes de disseny** que relacionem amb els nivells d'aprofundiment. Aquestes capes són les següents:

- ▼ **Capa 1 - Aprendibilitat (comprendre):** posa èmfasi en l'interès personal per aprendre al llarg de la vida professional mitjançant l'autoformació, el seguiment d'un itinerari específic vinculat al desenvolupament d'un determinat perfil professional i l'interès per la recerca col·laborativa vinculada a un repte real. Aquesta capa s'orienta a facilitar la connexió de la persona amb aquell aprenentatge, recurs d'autoaprenentatge, acció formativa o projecte que s'hagi d'impulsar, despertant la curiositat i potenciant l'actitud d'aprendre a aprendre, individual o dins d'un equip multicompetencial. L'aprendibilitat requereix un autoconeixement sobre el propi procés d'aprenentatge (metacognició), la creació d'hàbits, el coneixement del nivell de les habilitats personals i de les competències relacionades amb el perfil professional, la comprensió de la realitat vinculada a un tema i el treball constant orientat a explicitar el coneixement tàctic de les persones i dels equips plurals i mobilitzar-lo envers la millora i la innovació.

⁴ La competència és la habilitat per fer front amb flexibilitat a situacions professionals canviants, aplicant les capacitats personals i professionals de manera adient.

- ▼ **Capa 2 - Accions i instruments (poder):** d'una banda, facilita recursos que ajuden a autogestionar el procés d'(auto)aprenentatge (per exemple formats de continguts diversos, metodologies actives, instruments d'avaluació –inicial, continua, final, etc.–). I, d'altra banda, ajuda a la millora del perfil professional mitjançant l'establiment d'itineraris personalitzats d'aprenentatge dins d'un àmbit funcional.

Aquesta capa també proporciona metodologies àgils i actives que permeten idear, prototipar, implementar, testejar, escalar i informar sobre solucions donades a un repte per un equip divers i multicompetencial de treball.

- ▼ **Capa 3 - Entorn (fer):** impacta directament tant sobre l'Administració com sobre la ciutadania. Aquesta capa incideix en la identificació i seguiment de les i els professionals amb talent o expertesa dins del conjunt de l'Administració, i també fora d'ella, sobre àrees temàtiques d'interès. Es troba vinculada amb el desenvolupament professional, mitjançant el *reskilling* i l'*upskilling*, i la transferència eficaç de competències en els equips de treball.

Aquesta capa també incideix sobre els processos de transferència i escalabilitat de solucions a diferents contextos. Al mateix temps, la capa influeix en l'elecció dels canals i formats per compartir les informacions vinculades a les diferents fases pròpies d'un procés de recerca àgil, desenvolupat en un equip multidisciplinar i multicompetencial.

Palanques d'aprenentatge i canvi dins del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

A partir de la combinació dels tres nivells d'aprofundiment amb les tres capes de disseny del model de l'Escola, dibuixem una **matriu que inclou, a les seves interseccions, nou palanques promotores de l'aprenentatge i el canvi**: (1) aprendre a aprendre; (2) mentalitat de creixement; (3) interrogació i recerca; (4) accions i recursos d'autoaprenentatge; (5) formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge; (6) ideació, prototipatge, pilotatge i validació; (7) accés a xarxes de persones expertes; (8) projectes i desenvolupament professional, i (9) generació de nou coneixement en xarxa.

Aquestes palanques han de servir per dissenyar, aplicar i avaluar experiències d'aprenentatge, itineraris formatius, projectes de recerca i elaborar i compartir nous coneixements per donar resposta a les diferents necessitats i reptes de l'Administració i societat actual.

<p>Arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> → Àrees de coneixement → Perfils professionals → Marcs competencials → Estratègies d'aprenentatge i desenvolupament 	<p>Principis rectors</p> <ul style="list-style-type: none"> → Integritat → Digitalització → Innovació 	<p>Atributs bàsics</p> <ul style="list-style-type: none"> → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
---	---	--

Capas \ Nivells	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Aprendibilitat Comprendre	Aprendre a aprendre	Mentalitat de creixement	Interrogació i recerca
Accions i instruments Poder	Accions i recursos d'autoaprenentatge	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge	Ideació, prototipatge, pilotatge i validació
Entorn Fer	Accés a xarxes de persones expertes	Projectes i desenvolupament professional	Generació de nou coneixement en xarxa

Figura 4. Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC: principis, atributs, nivells d'aprofundiment, capes de disseny i palanques d'aprenentatge i canvi

Les diferents palanques d'aprenentatge i canvi del model de l'Escola les podem concretar en una sèrie d'accions que permeten, d'una banda, definir cadascuna d'elles i, d'altra banda, establir relacions amb els possibles recursos que faciliten el seu desenvolupament i consolidació ciutadania.

<p>Arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> → Àrees de coneixement → Perfils professionals → Marcs competencials → Estratègies d'aprenentatge i desenvolupament 	<p>Principis rectors</p> <ul style="list-style-type: none"> → Integritat → Digitalització → Innovació 	<p>Atributs bàsics</p> <ul style="list-style-type: none"> → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
---	---	--

Nivells Capes	Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Aprenibilitat Comprendre	<p>Aprendre a aprendre</p> <ul style="list-style-type: none"> → Consciència de control del propi aprenentatge (metacognició) → Autodiagnòstic → Percepció de necessitats, expectatives i oportunitats formatives individuals (<i>reskilling</i> i <i>upskilling</i>) 	<p>Mentalitat de creixement</p> <ul style="list-style-type: none"> → Consciència de les oportunitats d'aprenentatge en equip → Identificació de les competències i habilitats professionals pròpies → Determinació del nivell de consolidació de competències i habilitats professionals personals 	<p>Interrogació i recerca</p> <ul style="list-style-type: none"> → Interès temàtic → Exploració personal → Comprensió profunda de la realitat
Accions i instruments Poder	<p>Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Autonomia en el desenvolupament l'experiència d'aprenentatge → Selecció acurada i personalitzada de les accions d'aprenentatge 	<p>Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Desenvolupament competencial adient segons el perfil professional → Establiment d'un procés d'aprenentatge possibilista, distribuït, avaluat i actualitzat en el temps 	<p>Ideació, prototipatge, pilotatge i validació</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ideació de solucions a reptes reals → Producció (i avaluació) de prototips → Implementació de solucions amb agents i contextos reals → Valoració crítica de l'aplicació de les solucions
Entorn Fer	<p>Accés a xarxes de persones expertes</p> <ul style="list-style-type: none"> → Generació de la xarxa personal d'aprenentatge → Recepció de coneixements → Compartició d'aprenentatges aplicables 	<p>Projectes i desenvolupament professional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Transferència d'aprenentatges a l'entorn professional (<i>reskilling</i> i <i>upskilling</i>) → Configuració d'equips pluridisciplinaris i multi-competencials 	<p>Generació de nou coneixement en xarxa</p> <ul style="list-style-type: none"> → Aplicació de solucions amb impacte positiu en l'àmbit de l'Administració pública i en el context social → Cocreació de respostes escalables a problemes reals

Figura 5. Matriu amb els components que caracteritzen les palanques d'aprenentatge i canvi vinculades al model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

<p>Arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> → Àrees de coneixement → Perfils professionals → Marcs competencials → Estratègies d'aprenentatge i desenvolupament 	<p>Principis rectors</p> <ul style="list-style-type: none"> → Integritat → Digitalització → Innovació 	<p>Atributs bàsics</p> <ul style="list-style-type: none"> → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
---	---	--

Nivells Capes	Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Aprendibilitat Comprendre	<p>Aprendre a aprendre</p> <ul style="list-style-type: none"> → Per què és important per a mi aquesta competència o coneixement? → Què està passant en el meu àmbit? → Soc conscient de com m'afecta? → Com estic jo en relació amb el meu àmbit? → Tinc una estratègia de desenvolupament personal o professional al respecte? 	<p>Mentalitat de creixement</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quines competències i habilitats professionals pròpies necessito desenvolupar? → Quin nivell tinc i com puc desenvolupar-lo? → Quin nivell de competències i habilitats professionals personals necessito consolidar? → Quina estratègia (concreta: objectius, itinerari, programació, estructura, etc.) seguiré per desenvolupar-me? → Amb quins companys i/o mentors? 	<p>Interrogació i recerca</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quina és l'avantguarda del meu àmbit? → Quins són els principals reptes que tinc? → Qui té les mateixes inquietuds o necessitats que jo? → Quina estratègia tenim per abordar i superar els reptes del meu àmbit? → Com la dissenyarem? Com la farem operativa? Quina programació seguirem?
Accions i instruments Poder	<p>Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quins són els conceptes clau i informació rellevant del meu àmbit? → Quins instruments? → Quines competències són més rellevants? → On puc trobar recursos, instruments i marcs competencials referents en el meu àmbit? 	<p>Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quines estratègies dissenyo per desenvolupar-me competencialment segons el meu perfil professional? → Quines accions i instruments utilitzo per dissenyar i executar un procés d'aprenentatge possibilista, distribuït, avaluat i actualitzat en el temps? 	<p>Ideació, prototipatge, pilotatge i validació</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quines propostes de millora tinc? Com les construeixo? → Com dissenyo solucions? Com les converteixo en prototips? Amb quins actors? → Com implemento solucions i prototips? → Com els avaluo?
Entorn Fer	<p>Accés a xarxes de persones expertes</p> <ul style="list-style-type: none"> → Qui és referent en el meu àmbit? → Com s'organitzen les persones referents del meu àmbit? → Com es relacionen les persones referents del meu àmbit? → Tinc una estratègia per formar-ne part? 	<p>Projectes i desenvolupament professional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Com construeixo equips pluridisciplinaris i multicompetencials eficaços? → Com incorporo i transfereixo coneixements de i a l'entorn professional? → Quina estratègia de pertinença a una xarxa o una comunitat tinc? → Com ho incorporo al meu entorn professional? 	<p>Generació de nou coneixement en xarxa</p> <ul style="list-style-type: none"> → Com contribueixo a implementar els meus resultats en d'altres entorns del meu àmbit? → Com i amb qui cocreo respostes escalables a problemes reals a partir de l'experiència? → Com integro les solucions amb impacte positiu en els àmbits de l'Administració i la ciutadania?

Figura 6. Matriu amb les qüestions que condueixen a la identificació dels components que caracteritzen les palanques d'aprenentatge i canvi vinculades al model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

A continuació es presenta una simulació d'un pla d'aprenentatge i desenvolupament en consonància amb el model:

Exemple/ Simulació		Arquitectura → Àrea de coneixement de bon govern → Perfil de participació ciutadana → Marcs competencials → Estratègia d'aprenentatge i desenvolupament de participació ciutadana		Principis rectors → Integritat → Digitalització → Innovació		Atributs bàsics → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador	
		Nivells Capes		Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes	
Aprenibilitat Comprendre		Aprendre a aprendre → Infografia de l'àmbit de la participació → Vídeo sobre què és la democràcia deliberativa → Pla de comunicació a blogs i xarxes → Test per avaluar coneixements sobre participació → FAQ sobre participació	Mentalitat de creixement → Rúbriques d'(auto)avaluació → Programa d'assessorament estratègic per a professionals de la participació → Pòdcast especialitzat en participació → Repositori de bones pràctiques → Guia d'avaluació de la participació	Interrogació i recerca → Congrés acadèmic sobre participació ciutadana → Convocatòria de recerca sobre participació ciutadana → Articles i seminaris especialitzats → Sessions de <i>benchmarking</i> tipus <i>què funciona</i> → Guia de metodologies de participació			
Accions i instruments Poder		Accions i recursos d'autoaprenentatge → Guia sobre participació ciutadana → Model de reglament de participació ciutadana → Testimonials sobre casos pràctics en participació ciutadana → Vídeo (tipus <i>TED talk</i>) sobre participació ciutadana → Jornades sobre participació ciutadana	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge → Itineraris formatius → Programa de mentoria per a professionals de la participació → Cursos de participació ciutadana (general, temàtics/especialitzats) → Taller sobre aspectes especialitzats de la participació ciutadana (processos deliberatius/assemblees, participatius, etc.)	Ideació, prototipatge, pilotatge i validació → Dinàmiques d'ideació <i>amb</i> participació → Sessions de definició de reptes i disseny de polítiques públiques <i>amb</i> participació → Prototipatge i pilotatge de nous instruments de participació → Espais de simulació de projectes de participació → Programa de replicació i escalat de polítiques de participació			
Entorn Fer		Accés a xarxes de persones expertes → Comunitat d'aprenentatge sobre participació → Plataforma de documentació col·laborativa → Guia d'experts	Projectes i desenvolupament professional → 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	Generació de nou coneixement en xarxa → Xarxa de blogs → Tallers especialitzats sobre reptes concrets → Cocreació de projectes <i>amb</i> participació ciutadana → Avaluació participativa de polítiques públiques			

Figura 7. Exemple simulat d'un pla d'aprenentatge i desenvolupament sobre participació ciutadana d'acord amb el model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

Consideracions sobre la implementació del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola

L'òptima comprensió del desplegament del model de l'Escola ha de considerar les següents informacions:

- ▼ **En el model coexisteixen l'autonomia de la persona participant, propostes formatives i de treball més dirigides i actuacions en equip.** D'aquesta manera, habilita la llibertat individual vers l'accés a recursos formatius en obert amb el desplegament d'iniciatives, itineraris o trajectòries més guiades i actuacions que requereixen un consens per poder ser executades en solitari o de manera col·laborativa.
- ▼ **Els contextos virtuals (síncrons i asíncrons) i els contextos presencials són transversals a totes les palanques d'aprenentatge i canvi.** Així doncs, el model valora la possibilitat d'aplicar recursos i accions d'aprenentatge i recerca tant presencials com virtuals o híbrides (que intercalen moments presencials amb altres virtuals). La selecció/combinació dels contextos vindrà determinada per la possibilitat de maximitzar l'experiència d'aprenentatge o la fase de recerca a partir de les característiques presents en aquests entorns.
- ▼ **El model es planteja com un contínuum d'aprenentatge, coneixement i recerca en què els nivells superiors, que són mòbils i permeables, incorporen els nivells inferiors** i cadascun integra les palanques dels nivells previs. Fruit de l'estratègia seguida és possible iniciar una nova acció en el mateix nivell o en un altre que li doni continuïtat. Això permetrà anar construint una xarxa interconnectada de recursos i accions d'aprenentatge per a la persona participant i pels equips multicompetencials, fet que multiplica les oportunitats de generació de coneixement, d'investigació i aprenentatge en el conjunt de l'ecosistema.
- ▼ **Les tres capes de disseny es poden seguir lliurement (és a dir, sense la necessitat de respectar una seqüència).** Encara que el disseny es pugui pensar en tres capes, el pes, requisits i esforç per part de les persones participants pot variar en cadascuna d'elles.
- ▼ **Les nou palanques d'aprenentatge i canvi** (derivades de l'encreuament dels tres nivells d'aprofundiment amb les tres capes de disseny) **constitueixen les accions activadores de l'aprenentatge.** Per això, dins seu incorporen preguntes promotores de conductes i comportaments, eines (analògiques i digitals), estratègies metodològiques i d'avaluació, dinàmiques/tàctiques, processos àgils de treball per projectes i en equip, etc. que poden potenciar-les.
- ▼ **Les preguntes, recursos i accions són propostes obertes que poden ser ampliades amb més exemples.** Es tracta d'aproximacions que ens ajuden a assolir els objectius pretesos i que depenen del temps, disponibilitat, capacitats, volum de persones a formar, tipus de repte investigat, etc. Per tant, haurem de valorar cada cas específic per proposar la millor estratègia que ens permeti desenvolupar-lo amb resultats d'impacte positius.

- ▼ **És important a l'hora de dissenyar una acció (individual o d'equip) connectar-la amb altres iniciatives, projectes, recerques, programes que puguin preexistir.** Això permetrà anar construint xarxes de recursos, accions d'aprenentatge i espais temàtics d'investigació i innovació (sense haver de partir des de zero).

En definitiva, el model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC constitueix un marc de referència i suport (en contínua evolució) pel disseny i elecció d'experiències i recursos (auto)aprenentatge, la ideació i selecció d'itineraris formatius professionalitzadors, la integració i construcció d'entorns i xarxes personals i professionals d'aprenentatge, el desenvolupament (competencial) professional continu i personalitzat, la recerca àgil i centrada en reptes, la innovació promoguda des d'equips multidisciplinaris i multicompetencials i la producció, transferència i compartició de nou coneixement dins dels ecosistemes de l'Administració i de la ciutadania de la segona dècada del segle XXI.

II part:

Elements activadors del model d'aprenentatge i desenvolupament

Preguntes motores relacionades amb la posada en marxa del model d'aprenentatge i desenvolupament

Per aterrar el model, ens podem ajudar de tres elements claus que afecten de manera transversal els seus principis rectors, atributs i la combinació de nivells i capes que donen lloc a les palanques d'aprenentatge i canvi.

Primer, quines són les **qüestions activadores o les preguntes motores** associades a cada palanca. És a dir, quines són les preguntes clau que ens hem de fer a cada capa i nivell d'aprofundiment del model, les respostes de les quals ens ajuden a conformar el disseny de les accions d'aprenentatge d'aquell àmbit.

Segon, quins **elements instruccionals, quins recursos d'aprenentatge** poden ser també una primera resposta a les preguntes anteriors. És evident que els instruments no poden ser respostes en si mateixos, però és igualment cert que la tecnologia generalment no és neutral i imprimeix en el seu disseny possibilitats i límits. Llistar aquí elements instruccionals o recursos d'aprenentatge ens pot ajudar, doncs, a orientar preguntes i respostes. I, com tota orientació, té un fort component subjectiu o arbitrari que l'expert ha de saber identificar i relativitzar.

Tercer, hem volgut incloure **com la digitalització afecta els atributs del model**. Entenem, per descomptat, la digitalització no com a substitució del paper o la presencialitat per la pantalla, sinó com a una total reenginyeria de processos, inclosos tots els processos lligats a l'aprenentatge i el desenvolupament.

Aquesta II part pot llegir-se de dues maneres diferents.

Per una banda, de forma lineal, veient com es desplega conceptualment el model d'aprenentatge i desenvolupament, com es va bastint com a constructe, quines relacions tenen entre elles les diferents peces que anem definint.

Per una altra banda, pot llegir-se des del jo. Situat l'educador –o el repte de l'educador– al centre, identificar aquest centre en una de les cruïlles del model (per exemple som al nivell d'aprofundiment, a la capa d'aprendibilitat? Som a la capa d'entorn, a la capa de transformació?) i anar desplegant, des de dins cap enfora, quina és l'afectació que es va organitzant al voltant d'aquest centre, pràctic, aplicat, en què es troba l'educador, de manera que la seva situació de partida es vagi modificant, adaptant, transformant de forma incremental, a base d'anar incorporant les preguntes, els recursos i les afectacions al model de manera progressiva.

La **capa d'aprendibilitat** facilita la connexió de la persona amb l'aprenentatge i/o amb el projecte que es vol impulsar, desperta la curiositat, evidencia la consciència del com s'aprèn i potencia una actitud a favor de l'aprendre a aprendre i de la indagació en equip. Les qüestions activadores associades a aquesta primera capa són del tipus:

Preguntes motores relacionades amb la capa d'aprendibilitat	
Nivell d'aprofundiment - Adquisició Palanca - Aprendre a aprendre	Tipus de preguntes
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relacionades amb els temes d'interès per a la persona ▼ Justificadoras de l'elecció de determinades temàtiques objecte d'estudi que afecten tant el <i>reskilling</i> com l'<i>upskilling</i> ▼ Sobre la importància de l'impacte de la formació ▼ Indagadores del procés d'aprenentatge que porta a terme cada persona (metacognició: planificació, gestió i avaluació) ▼ Configuradores d'un autodiagnòstic sobre els coneixements previs, expectatives i necessitats relacionades amb un tema específic d'aprenentatge
Nivell d'aprofundiment - Aplicació Palanca - Mentalitat de creixement	Tipus de preguntes
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Associades als tipus de perfils professionals (i àmbits funcionals) existents a l'Administració ▼ Autodiagnòstiques i referides als perfils professionals ▼ Vinculades a l'aprenentatge de la persona al llarg de la vida (<i>long life learning</i>) ▼ Sobre els itineraris d'aprenentatge personalitzats, adaptatius, SMART, les estratègies i les dinàmiques metodològiques i didàctiques d'aquests ▼ Centrades en les possibilitats de desenvolupament dels equips de treball dins de l'Administració ▼ Sobre les característiques dels equips de treball multicompetencials i com mesurar la seva eficàcia competencial
Nivell d'aprofundiment - Transformació Palanca - Interrogació i recerca	Tipus de preguntes
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relacionades amb els temes d'interès per a les i els funcionaris ▼ Lligades al procés de selecció (àgil i efectiu segons els requisits del projecte) del conjunt de professionals dels equips de treball/recerca ▼ Pròpies de l'etapa d'indagació/escaneig sobre una situació concreta objecte d'estudi ▼ Vinculades amb la interpretació de dades per a la comprensió d'una situació ▼ Sobre els condicionants/limitadors d'una investigació específica ▼ Definidores dels reptes que es volen assolir

Taula 1. Preguntes motores relacionades amb la capa d'aprendibilitat

Capas / Nivells	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Capa 1 Aprendibilitat	Aprendre a aprendre	Mentalitat de creixement	Interrogació i recerca
Comprendre	<ul style="list-style-type: none"> → Quins temes interessin cada persona vinculats al seu desenvolupament professional? → Per què volen les i els professionals formar-se en aquestes temàtiques? → Quina és la importància de poder formar-se en els temes seleccionats? → Quin és l'impacte que pot tenir formar-se (o no fer-ho) en el desenvolupament professional de les persones? → Com aprèn millor cada professional (ex. coneixement declaratiu, procedimental i condicional)? → Com s'organitzen les persones en els diferents moments del seu procés d'aprenentatge (planificació, monitoratge i avaluació)? → Quins coneixements previs, necessitats i expectatives presenten les persones sobre un tema determinat sobre el qual volen saber, aprofundir o consolidar aprenentatges? → Com podem identificar de manera àgil i eficaç allò que necessiten, saben i esperen les persones sobre un tema específic del seu interès? 	<ul style="list-style-type: none"> → Quin és el perfil professional (relacionat amb un àmbit funcional específic) que la persona vol consolidar/treballar? → Com podem desenvolupar de manera eficaç i al llarg del temps les competències professionals dels servidors públics? → Quines són les competències establertes per a cada perfil professional (i àmbit funcional) de les i els professionals públics? → Com podem determinar (tant en l'àmbit d'estratègia com d'instruments), de manera àgil, eficaç i objectiva, les competències i habilitats, així com els seus nivells d'assoliment i aplicació dels servidors públics en el temps? → De quina manera podem identificar les competències/habilitats i el seu domini per part dels equips de treball de l'Administració pública? → Quins són els avantatges, individuals i de departament o àrea, associats a un òptim treball en equip? → De quina manera ens podem conscienciar de la importància de treballar en equips multicompetencials? 	<ul style="list-style-type: none"> → Quina és la situació o tema que ens interessa explorar? → Quines són les competències (habilitats i coneixements) que ha de tenir l'equip de professionals per donar una millor resposta al repte plantejat? → Com portarem a terme un procés de selecció àgil que permeti configurar un equip únic (per desenvolupar un projecte memorable)? → Quines són les informacions que tenim sobre l'objecte d'estudi? → Com podem comprendre millor, mitjançant dinàmiques d'escaneig, les necessitats, oportunitats i/o problemàtiques de les persones i del context de la situació d'interès? → Quins són els condicionants que afecten la investigació sobre la temàtica (ex. temps, recursos, personal, etc.)? → De quina manera podem realitzar una prioritització de reptes derivats de l'anàlisi d'una situació determinada? → Quin és el repte específic, mesurable, aplicable, realista i amb un temps limitat de resposta (SMART) que volem assolir relacionat amb el tema o situació seleccionada?

Taula 2. Exemples de preguntes motores relacionades amb la capa d'aprendibilitat

La **capa accions i instruments** destaca tots aquells recursos, accions, estratègies didàctiques i fases i eines d'investigació que entren en joc en el moment d'aprendre a títol individual, seguint un determinat itinerari formatiu, per assolir les competències pròpies d'un perfil professional de l'Administració o d'idear solucions, prototipar-les, aplicar-les i avaluar-les en el moment de fer recerca en equip. Les preguntes motores d'aquesta segona capa presenten les següents característiques:

Preguntes motores relacionades amb la capa d'accions i instruments	
Nivells d'aprofundiment - Adquisició Palanca - Accions i recursos d'autoaprenentatge	Tipus de preguntes
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Associades tant a la identificació i accés a repositoris de recursos (in)formatius i de coneixement com a la localització de persones expertes sobre una àrea de coneixement, internes o externes a l'Administració ▼ Guies de les cerques àgils i personalitzades sobre competències professionals, itineraris d'aprenentatge, instruments d'autoavaluació de les competències, etc. ▼ Sobre la caracterització dels recursos i eines dels processos d'aprenentatges disponibles ▼ Provocadores de l'exposició de les evidències d'aprenentatge de les persones i dels equips dins de l'entorn de treball ▼ Sobre el tipus d'acompanyament que ajudi a mesurar l'impacte de l'aprenentatge en el temps
Nivell 2 - Aplicació Palanca - Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge	Tipus de preguntes
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Identificadores de les formacions disponibles associades a determinats perfils professionals i àmbits funcionals de l'Administració ▼ Ajudadores de la configuració dels itineraris d'aprenentatge personalitzats, realistes, revisables i avaluable a curt, mitjà i llarg termini ▼ Sobre les estratègies d'avaluació del progrés de les competències professionals, de manera més o menys automatitzades ▼ Clarificadores de l'ús de l'anàlisi de dades i presa de decisions sobre els processos d'aprenentatge individuals i d'equip
Nivell 3 - Transformació Palanca - Ideació, prototipatge, pilotatge i validació	Tipus de preguntes
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relacionades amb el desenvolupament òptim de les fases d'inspiració (per exemple, escaneig, observació, anàlisi i comprensió d'una situació) ▼ Vinculades amb la definició de problemes, oportunitats i necessitats pròpies d'un context associat al tema objecte d'estudi per un equip multicompetencial de l'Administració ▼ Connectades amb el procés de selecció d'un repte ▼ Lligades a la fase d'ideació (divergència creativa i convergència crítica) ▼ Clarificadores dels requisits que es demanen al prototip de solució sobre un repte ▼ Sobre les característiques dels prototips de baixa i mitjana fidelitat (<i>lo-fi</i>⁵ i <i>mi-fi</i>,⁶ respectivament) ▼ Definidores del context d'aplicació del prototip ▼ Enllaçades amb l'estratègia d'avaluació aplicada a la implementació del prototip en el context, per tal d'obtenir informacions que permetin evolucionar la solució

Taula 3. Preguntes motores relacionades amb la capa d'accions i instruments

⁵ *Lo-fi* és l'acrònim de *low fidelity* o baixa fidelitat. Fa referència als prototips desenvolupats amb llapis i paper (físic o virtual) i d'una única dimensió.

⁶ *Mi-fi* significa *middle fidelity* o fidelitat mitjana. Els prototips *mi-fi* van una mica més enllà de l'esbós i poden presentar interaccions i adquirir dues o tres dimensions.

<div style="text-align: right;">Nivells</div> <div style="text-align: left;">Capes</div>	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Capa 2 Accions i instruments	Accions i recursos d'autoaprenentatge	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge	Ideació, prototipatge, pilotatge i validació
Poder	<ul style="list-style-type: none"> → On poden trobar el conjunt de recursos i accions d'aprenentatge relacionades amb temes que volen conèixer o aprofundir? → Quines tipologies i característiques presenten els recursos i les accions d'aprenentatge es troben disponibles des de l'EAPC per aprendre? → Com podem agilitzar la cerca de recursos i accions (auto)formatives mitjançant l'ús de filtres? → Quines són les evidències d'aprenentatge que ha de mostrar la persona en el seu lloc de treball vinculades als coneixements i habilitats específiques que adquireixi a una experiència d'aprenentatge autònoma? → Com podem valorar en quina mesura cada persona és capaç d'aplicar els aprenentatges, teòrics i pràctics, relacionats amb les competències d'un tema específic? → Quins mecanismes (automatitzats o no) hem d'activar perquè les persones se sentin acompanyes durant les seves accions d'autoaprenentatge? 	<ul style="list-style-type: none"> → De quina manera podem configurar un itinerari formatiu realista, eficaç, amb impacte positiu sobre el perfil professional i sostenible en el temps que respongui de manera individual i adaptativa a les necessitats i expectatives d'aprenentatge de l'equip de professionals de l'Administració pública? → Quins itineraris de desenvolupament professional es troben definits i accessibles des de l'EAPC? → Com podem identificar les accions o recursos d'aprenentatge més adients per treballar i consolidar competències i habilitats professionals amb agilitat i precisió? → Quines són les opcions (ex. de format, temps, context, etc.) de recursos i accions d'aprenentatge disponibles per desenvolupar un perfil professional concret (pertanyent a un àmbit funcional determinat)? → Quina estratègia individual hem de desenvolupar per validar el progrés dins de l'itinerari formatiu d'un servidor públic, de manera àgil i crítica? → Com podem aplicar l'analítica de dades (<i>learning analytics</i>) per analitzar resultats d'aprenentatge i prendre decisions que ajudin a configurar itineraris formatius personalitzats i adaptats? 	<ul style="list-style-type: none"> → Quines solucions s'han aplicat anteriorment per assolir el repte establert (tant dins de l'Administració pública catalana com fora d'ella)? → Quin procés de divergència creativa podem seleccionar i aplicar? → De quina manera realitzarem una convergència crítica de les idees de solució proposades per seleccionar només una? → Quines característiques obligatòries ha de presentar la solució perquè el seu impacte sigui positiu, a curt o mitjà termini? → Com/Amb què prototiparem la solució de baixa, mitjana i alta fidelitat? → Quins instruments farem servir per avaluar de manera àgil el prototip de la solució per poder evolucionar-la amb rapidesa? → On implementarem la solució (quin serà el context i les persones afectades)? → Durant quant de temps aplicarem la solució per poder-la avaluar de manera fiable? → Quines informacions necessitem recollir per fer evolucionar la solució/el prototip? → Quins instruments d'avaluació hem d'aplicar a la nostra solució perquè aquest procés de valoració sigui fiable, vàlid i àgil? → Com analitzarem i presentarem les dades recopilades perquè ajudin a prendre decisions que afavoreixen l'evolució de la solució?

Taula 4. Exemples de preguntes motores relacionades amb la capa d'accions i instruments

La **capa accions i instruments** destaca tots aquells recursos, accions, estratègies didàctiques i fases i eines d'investigació que entren en joc en el moment d'aprendre a títol individual; seguint l'última de les capes **entorn** incideix en la identificació del talent expert, tant dins com fora de l'Administració, així com en el treball col·laboratiu, l'escalabilitat i la compartició de solucions a diferents públics (societat, Administració i organitzacions) sobre els processos i resultats derivats de la resolució d'un repte i la generació i transferència de nou coneixement. Els preguntes d'aquesta capa se centren en les següents accions:

Preguntes motores relacionades amb la capa d'entorn	
<p>Nivells d'aprofundiment - Adquisició Palanca - Accés a xarxes de persones expertes</p>	<p>Tipus de preguntes</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Sobre les informacions necessàries per estar al dia en les temàtiques professionals d'interès individual ▼ Vinculades a la selecció de criteris de curació de continguts ▼ Lligades a l'establiment d'una estratègia de gestió de la informació personal, amb tecnologia i sense, per anar configurant el PLE ▼ Identificadores de persones i institucions de referències en determinades àrees del coneixement ▼ Sobre la configuració d'una PLN útil i actualitzada ▼ Relacionades amb les pautes i formats d'intervenció individual per portar a terme una conversa i una participació activa dins de les diferents xarxes socials i professionals d'interès 	
<p>Nivell 2 - Aplicació Palanca - Projectes i desenvolupament professional</p>	<p>Tipus de preguntes</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Identificadores de les pautes per afavorir la transferència de coneixements teòrics i pràctics tant al perfil professional com als equips de treball ▼ Promotores de l'establiment d'una estratègia pròpia i eficaç d'<i>upskilling</i> i de <i>reskilling</i> dins de l'Administració ▼ Determinants dels criteris per configurar equips plurals i multicompetencials ▼ Avaluadores de l'impacte de treballar en equips diversos 	
<p>Nivell 3 - Transformació Palanca - Generació de nou coneixement en xarxa</p>	<p>Tipus de preguntes</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relacionades amb l'òptima transmissió d'informacions sobre el procés d'un projecte i els seus resultats a públics diversos i fent ús dels canals i formats més adients ▼ Possibilitadores de l'escalada de solucions d'un repte comú en contextos diferents i amb certes garanties d'èxit ▼ Identificadores d'agents de canvi dins de l'Administració que promoguin la ideació, el desenvolupament i l'avaluació i acompanyament de solucions a determinats reptes ▼ Sobre l'activació de solucions sense (o amb poques) friccions ▼ Habilitadores d'un procés d'acompanyament de solucions en el temps (a curt, mitjà i llarg termini) ▼ Avaluadores de l'impacte de les accions que permeten assolir un repte en un context específic 	

Taula 5. Preguntes motores relacionades amb la capa d'entorn

Nivells Capes	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Capa 3 Entorn	Accés a xarxes de persones expertes	Projectes i desenvolupament professional	Generació de nou coneixement en xarxa
Fer	<ul style="list-style-type: none"> → De quina manera cada persona pot establir una estratègia eficaç de gestió de la informació? → Quins són els criteris que ajuden a realitzar una curació de continguts (in)formatius útils i de qualitat? → Quines són les tecnologies (analògiques i digitals) disponibles que permeten configurar l'entorn d'aprenentatge de cada persona? → Quins són els recursos que aporten informacions rellevants, actualitzades, fiables i concises per estar al dia sobre determinats temes d'interès, per a l'equip de professionals de l'Administració? → Quines són les persones referents d'una àrea del saber? → Com podem localitzar els referents dins d'una àrea d'expertesa fent ús del CRM de l'EAPC? → On es localitzen les persones expertes en determinades temàtiques fora de l'Administració? → De quina manera podem identificar, actualitzar i gestionar la xarxa personal d'aprenentatge (<i>personal learning network</i>)? → De quina manera podem participar en l'escolta o compartició pública d'informacions i/o coneixements sobre un tema específic, tant dins com fora de l'Administració? → Com podem generar una conversa activa sobre temàtiques rellevants aprofitant tant els canals com xarxes internes i externes de l'Administració? → Quines són les pautes i formats que hem d'adoptar quan compartim informacions en diferents contextos i medis? 	<ul style="list-style-type: none"> → De quina manera podem afavorir la transferència de coneixements teòrics i habilitats dins de cada perfil professional? → Quines accions han de facilitar el traspàs dels coneixements i habilitats dels diferents equips de treball amb l'Administració pública? → Quina és l'estratègia i les tàctiques que hem de desenvolupar i valorar per afavorir processos de <i>reskilling</i> i <i>upskilling</i> amb impacte positiu entre els servidors públics catalans? → De quina manera l'anàlisi de dades es pot utilitzar per fer anàlisis descriptives, prescriptives i predictives que ajudin a prendre decisions sobre les accions de <i>reskilling</i> i <i>upskilling</i> dins de l'Administració? → Quins han de ser els criteris que permetin generar equips plurals tant en l'àmbit competencial com d'àrea d'expertesa? → Quina ha de ser l'estratègia per integrar les persones i equips dins de xarxes de coneixement específiques, tant internes com externes a l'Administració pública? → Com podem avaluar l'impacte real vinculat a la participació dels servidors públics dins d'equips plurals en projectes diversos? 	<ul style="list-style-type: none"> → Quines informacions hem de compartir per transferir de manera eficaç i eficient la solució donada a un repte, al conjunt de l'Administració i de la societat? → Quins són els millors canals per transmetre informacions sobre les solucions aportades a un repte dins de l'Administració i a la societat civil? → Quins formats permeten arribar millor als diferents tipus de públics (ciutadania i Administració) en el moment de comunicar resultats vinculats a una iniciativa des dels equips de treball de l'Administració pública? → Quines són les estratègies que hem de definir, desenvolupar i aplicar per poder escalar una solució aplicada amb èxit a altres contextos de l'àmbit públic i social amb garanties d'èxit? → Quina estructura ha de tenir el mecanisme d'avaluació que permeti recollir <i>feedback</i> constructiu de les solucions associades a un repte específic? → De quina manera és possible identificar agents de canvi, tant dins de l'Administració com a la societat, que afavoreixin l'aplicació de solucions (transferides d'altres contextos i reptes similars)? → Com podem fer que l'activació d'una solució en un context tingui un impacte positiu i una fricció negativa mínima sobre les persones? → Com es caracteritza l'estratègia d'avaluació que ha de permetre recollir a curt, mitjà i llarg termini l'impacte de la solució vinculada a l'assoliment d'un repte en un context específic?

Taula 6. Exemples de preguntes motores relacionades amb la capa d'entorn

Inventari de recursos relacionats amb la redefinició del model d'aprenentatge i desenvolupament

Nivells Capes	Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Capa 1 Aprendibilitat	Aprendre a aprendre	Mentalitat de creixement	Interrogació i recerca
Comprendre	<p>Consciència de control del propi aprenentatge (metacognició)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Notícies → Pòdcasts → Vídeos (ex. minidocumentals, vídeos exprés —una habilitat en una hora—, etc.) → Infografies (ex. tríptics, díptics, etc.) → Articles → Posts/tuits → Guies → Mapes mentals → Col·loqui → Continguts multimèdia interactius → Xatbots que integrin intel·ligència artificial i que afavoreixin la resolució de dubte → Marcadors socials (per gestionar les informacions individuals) → Repositoris d'informació (interns i externs a l'EAPC) <p>Autodiagnòstic Percepció de necessitats, expectatives i oportunitats formatives individuals (reskilling i upskilling)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Eines d'autoavaluació/autodiagnòstic <ul style="list-style-type: none"> → Formularis en línia → Quizzes → Llistes de valoració → Matrius d'avaluació (generals o analítiques) → Dianes d'avaluació 	<p>Consciència de les oportunitats d'aprenentatge en equip</p> <ul style="list-style-type: none"> → Matrius competencials per perfil professional → Rúbriques de marcs competencials, (auto)avaluació → Notícies → Pòdcasts → Vídeos (ex. minidocumentals, vídeos exprés, etc.) → Infografies → Articles → Posts/tuits → Guies → Mapes mentals → Webinars → Microcontinguts (d'autoconsum) <i>mobile learning</i> → Marcadors socials (per gestionar les informacions individuals i d'equip) → Repositoris d'informació (interns i externs a l'EAPC) <p>Identificació de les competències i habilitats professionals pròpies Determinació del nivell de consolidació de competències i habilitats professionals personals</p> <ul style="list-style-type: none"> → Eines d'autoavaluació/autodiagnòstic <ul style="list-style-type: none"> → Formularis en línia → Quizzes → Llistes de valoració → Matrius d'avaluació (generals o analítiques) → Dianes d'avaluació → Diccionari de competències → Simulacions → Materials interactius: vídeos, manuals, etc. → Avaluacions 180 i 360 	<p>Interès temàtic</p> <ul style="list-style-type: none"> → Notícies → Pòdcasts → Vídeos (ex. minidocumentals, vídeos exprés, etc.) → Infografies → Articles → Posts/tuits → Guies → Mapes mentals → Webinars → Microcontinguts (d'autoconsum) <i>mobile learning</i> → Marcadors socials (per gestionar les informacions individuals i d'equip) → Repositoris d'informació (interns i externs a l'EAPC) <p>Exploració personal</p> <ul style="list-style-type: none"> → Eines d'autoavaluació/autodiagnòstic <ul style="list-style-type: none"> → Formularis en línia → Quizzes → Llistes de valoració → Matrius d'avaluació (generals o analítiques) → Dianes d'avaluació <p>Comprensió profunda de la realitat</p> <ul style="list-style-type: none"> → Recursos informatius amb formats diversos → Entrevistes (presencials o virtuals) → Grups de discussió (presencials o virtuals) → Sessions de <i>benchmarking</i> → Dinàmiques d'escaneig (ex. A, E, I, O, U, mapes d'empatia, <i>world café</i>)

Taula 7. Inventari de recursos relacionats amb la capa d'aprendibilitat

Capes / Nivells	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Capa 2 Accions i instruments	Accions i recursos d'autoaprenentatge	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge	Ideació, prototipatge, pilotatge i validació
Poder	<p>Autonomia en el desenvolupament l'experiència d'aprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Recursos d'autoaprenentatge en diferents formats (automatitzats i no tutoritzats) → Gestors del temps personals de formació → Portafolis/dossiers d'evidències d'aprenentatge → Xatbots intel·ligents → PMF (preguntes més freqüents) → Guies → Plantilles → Eines d'autoavaluació/autodiagnòstic <ul style="list-style-type: none"> → Formularis en línia → Quizzes → Llistes de valoració → Matrius d'avaluació (generals o analítiques) → Dianes d'avaluació <p>Selecció acurada i personalitzada de les accions d'aprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Marcadors socials (per gestionar les informacions individuals) → Repositoris d'informació (interns i externs a l'EAPC) <ul style="list-style-type: none"> → Conferències → Seminaris → Jornades → Col·loquis → Taules rodones → Continguts multimèdia interactius → Guies/protocols → Plantilles 	<p>Desenvolupament competencial adient segons el perfil professional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Matrius competencials per perfil professional → Accions d'aprenentatge <ul style="list-style-type: none"> → Conferències → Seminaris → Jornades → Webinars → Tallers (<i>workshops</i>) → Cursos → Itineraris d'aprenentatge tutoritzats → Estudis de tercer cicle (postgraus i màsters) → MOOCs (de diferents tipologies: xMOOC, cMOOC, SMOC, SPOC, NOOC, etc.) → Comunitat d'aprenentatge <p>Establiment d'un procés d'aprenentatge possibilista, distribuït, avaluat i actualitzat en el temps</p> <ul style="list-style-type: none"> → Itineraris d'aprenentatge organitzats per perfil professional i àmbit funcional → Xarxa professional interna (tipus LinkedIn, que permeti seleccionar interessos formatius i enviar suggeriments de possibles accions d'aprenentatge) → Acompanyament individual i d'equip <ul style="list-style-type: none"> → Tutories/mentories → <i>Coaching</i> individual i d'equip → Eines d'avaluació: <ul style="list-style-type: none"> → Formularis en línia → Llistes de valoració → Matrius d'avaluació (generals o analítiques) → Dianes d'avaluació 	<p>Ideació de solucions a reptes reals</p> <ul style="list-style-type: none"> → Configuració d'equips de treball per reptes/projectes (ex. aplicant la metodologia del pensament de disseny) → Recursos informatius sobre bones pràctiques o solucions a reptes similars (ex. posts, notícies, informes, presentacions, vídeos, infografies, articles, dossiers, mercat de reptes per projectes, etc.) → Dinàmiques d'ideació de divergència creativa → Dinàmiques d'ideació de convergència crítica o prioritació d'idees <p>Producció (i avaluació) de prototips</p> <ul style="list-style-type: none"> → Laboratoris de fabricació i/o recerca/espais de proves → Eines i dinàmiques d'avaluació de prototips <ul style="list-style-type: none"> → Formularis en línia → Entrevistes → Grups de discussió → Simulacions <p>Implementació de solucions amb agents i contextos reals</p> <ul style="list-style-type: none"> → Eines i dinàmiques de gestió de projectes/tasques → Contextos controlats (laboratoris) → Contextos experimentals (realitat) <p>Valoració crítica de l'aplicació de les solucions</p> <ul style="list-style-type: none"> → Eines i dinàmiques d'avaluació de les solucions <ul style="list-style-type: none"> → Formularis en línia → Llistes de valoració → Entrevistes → Grups de discussió → Avaluació 360

Taula 8. Inventari de recursos relacionats amb la capa d'accions i instruments

Capes / Nivells	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Capa 3 Entorn	Accés a xarxes de persones expertes	Projectes i desenvolupament professional	Generació de nou coneixement en xarxa
Fer	<p>Gestió d'aprenentatges</p> <ul style="list-style-type: none"> → Repositoris d'informacions en diferents formats (externs i interns a l'EAPC) → Feeds d'informacions web → Subscripcions a espais web → Espais temàtics → Fòrums oberts → PMF (preguntes més freqüents o FAQs) → Marcadors socials personals <p>Generació de la xarxa personal d'aprenentatge</p> <p>Compartició d'aprenentatges aplicables</p> <ul style="list-style-type: none"> → Conferències → Jornades → Seminaris → Wikis (espais web d'edició col·laborativa) → Espai personal d'aprenentatge (e-portafolis professional) → Comunitats de pràctica → Comunitats d'aprenentatge → CRM de persones expertes de les EAPCs (qui és qui intern i extern) → Xarxes socials i professionals vinculades amb un tema d'expertesa (internes o externes a l'EAPC) 	<p>Transferència d'aprenentatges a l'entorn professional (<i>reskilling i upskilling</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sistemes personalitzats d'informació de la carrera professional basats en intel·ligència artificial (IA) i analítica de dades (<i>learning analytics</i>) → Mapes competencials o plantilles informatives associades als diferents perfils professionals i els seus possibles itineraris d'aprenentatge → Plans de millora professional → Plans d'acció i desenvolupament per projectes/reptes → Estadets/visites → Mentories/tutories (individuals i d'equip) <p>Configuració d'equips pluridisciplinaris i multicompetencials eficaços</p> <ul style="list-style-type: none"> → Matrius competencials pròpies dels equips de treball per projectes (adaptades segons la tipologia de repte) → Eines d'avaluació d'habilitats toves (o <i>soft skills</i>) i habilitats dures (<i>hard skills</i>) → Dinàmiques de treball col·laboratiu basades en l'interès, la recerca, la reflexió, la ideació, la planificació, el desenvolupament, l'aplicació, l'avaluació, la transferència i la compartició de resultat (ex. <i>design thinking</i>, metodologia <i>lean</i>, <i>scrum</i>, <i>agile</i>, metodologia LEGO, etc) → <i>Coaching</i> d'equip 	<p>Compartició de resultats entre agents de l'Administració pública i la societat</p> <ul style="list-style-type: none"> → Blogs (interns i externs a l'EAPC) → Xarxes socials i professionals (internes i externes) → Revistes especialitzades → Wikis → Jornades → Congressos → Webinars de transferència de coneixements/processos → Fòrums oberts amb la ciutadania → Laboratoris d'aprenentatge <p>Cocreació de respostes escalables a problemes reals</p> <ul style="list-style-type: none"> → Tallers/<i>workshops</i> → Comunitats d'aprenentatge → Comunitats de pràctiques → Laboratoris d'aprenentatge → <i>Smart Learning Spaces (SLS)</i> <p>Aplicació de solucions amb impacte positiu en l'àmbit de l'Administració pública i en el context social</p> <ul style="list-style-type: none"> → Guies de processos → Manuals (textuals i audiovisuals) → Plantilles de treball, transferència i avaluació → Vídeos informatius → Presentacions → Infografies → Informes

Taula 9. Inventari de recursos relacionats amb la capa d'entorn

Recursos propis vinculats amb el model d'aprenentatge i desenvolupament

Cadascun dels tres nivells del model de l'Escola es relaciona amb un seguit de recursos (in)formatius, relacionals, de recerca, innovació i creació de coneixement, tant analògics com digitals.

Tipus de recursos relacionats amb el nivell Adquisició

Dins del nivell Adquisició, que estableix com a estratègia d'aprenentatge l'aprenentatge autònom i el coneixement obert, els recursos específics que es posen al servei dels servidors públics presenten les següents tipologies:

- ▼ **Recursos d'autoavaluació, autodiagnòstic i autoconeixement**, que permetin a cada persona contrastar els seus coneixements previs, necessitats, expectatives i habilitats sobre una temàtica determinada.
- ▼ **Recursos tecnològics automatitzats, que permetin establir sistemes d'orientació formativa personalitzats**, que puguin oferir itineraris d'aprenentatge, recomanar recursos i continguts, en funció de preferències, necessitats, interessos, oportunitats, expectatives, etc. de cada professional.
- ▼ **Recursos (in)formatius d'autoconsum (ràpid)**, tant interns com externs a l'EAPC, i adaptats a les necessitats, expectatives i formats de preferència de cada professional.
- ▼ **Recursos tecnològics que ajudin a la curació i gestió d'informacions** (per exemple cercadors específics, repositoris oberts, marcadors socials, *feeds*, subscripcions, etiquetes, etc.).
- ▼ **Recursos tecnològics associats a la utilització de xatbots intel·ligents que proporcionin respostes automàtiques**, fiables i ràpides a qüestions d'interès per part de les i els professionals de l'Administració.
- ▼ **Recursos estratègics que promoguin hàbits d'aprenentatge** i que permetin, d'una banda, convertir la pròpia experiència professional en motor de formació contínua i, d'altra banda, identificar estratègies que vagin més enllà de la formació, connectant-les i integrant-les dins l'**entorn personal d'aprenentatge (PLE)** de cada individu.
- ▼ **Recursos tecnològics que afavoreixin la generació d'una xarxa professional i personal d'aprenentatge (PLN)** actualitzada i valuosa en què la persona pugui determinar el seu nivell d'implicació (per exemple, informar-se, formar-se, compartir, etc., dins de comunitats de pràctica o d'aprenentatge), així com identificar (per exemple, a través d'un CRM) i seguir les persones referents en determinats temes del seu interès.

Tipus de recursos relacionats amb el nivell Aplicació

Aquest segon nivell del model de l'EAPC s'adreça cap a la consolidació de competències professionals i la promoció de l'aprenentatge col·laboratiu dins d'equips multicompetencials. Alguns dels recursos que trobem dins del nivell Aplicació són aquests:

- ▼ **Mapes competencials** relacionats amb els diferents perfils professionals (i àmbits funcionals) dins de l'Administració.
- ▼ **Eines d'autoavaluació i autodiagnòstic** associades que permetin a cada persona posar en joc les seves habilitats i obtenir una avaluació constructiva (o *feedforward*) que ajudi a establir els millors itineraris/plans de desenvolupament professional (tant de *reskilling* com *upskilling*).
- ▼ **Eines de valoració d'habilitats dures (*hard skills*) i habilitats toves (*soft skills*)** associades a un òptim perfil laboral.
- ▼ **Recursos (in)formatius d'autoconsum (ràpid)**, tant interns com externs a l'EAPC, i adaptats a les necessitats, expectatives i formats de cada professional.
- ▼ **Recursos tecnològics que ajudin a la curació i gestió d'informacions** (per exemple cercadors específics, repositoris oberts, marcadors socials, *feeds*, subscripcions, etiquetes, etc.).
- ▼ **Recursos (auto)formatius (de durada curta o mitjana)** (per exemple jornades, tallers, conferències, MOOCs, etc.).
- ▼ **Recursos experiencials relacionats amb la vivència d'accions professionals dins de contextos diversos** (per exemple, estades, intercanvis, etc.).
- ▼ **Recursos d'acompanyament del procés d'aprenentatge individual i en equip** a través del *coaching* professional, mentories, tutories, etc.
- ▼ **Estratègies i hàbits que activin una mentalitat a favor del creixement i la col·laboració** a partir dels projectes en equip, mitjançant l'apropament a metodologies àgils i actives com ara: el *design thinking*, la metodologia *lean*, la metodologia *scrum*, la metodologia LEGO, etc.
- ▼ **Recursos tecnològics que afavoreixin la generació d'una xarxa personal i professional d'aprenentatge (PLN)** actualitzada i valuosa en què la persona pugui determinar el seu nivell d'implicació (per exemple, informar-se, formar-se, compartir, etc. dins de comunitats de pràctica o d'aprenentatge), així com identificar (per exemple, a través d'un CRM) i seguir les persones referents en determinats temes del seu interès.
- ▼ **Recursos connectors que permetin a les i els professionals conèixer i treballar en equips multicompetencials en projectes transversals** (per exemple, accions de *benchmarking* i vigilància competitiva, de participació en grups i xarxes socials especialitzades, etc.).
- ▼ **Sistemes personalitzats d'informació de la carrera professional basats en intel·ligència artificial (IA) i analítica de dades (*learning analytics*).**

Tipus de recursos relacionats amb el nivell Transformació

La recerca i l'aprenentatge basat en reptes és l'estratègia d'aprenentatge vinculada al tercer nivell d'aprofundiment del model de l'EAPC. El lideratge de l'EAPC en aquest nivell parteix de la investigació (observació, anàlisi i comprensió) de la situació actual com a punt de partida per, a partir d'aquí, proposar solucions eficaces tant cap a la mateixa Administració com cap a la ciutadania. Aquestes solucions han de ser ideades, desenvolupades, prototipades, testejades, implementades, transferides i comunicades en equips multicompetencials que treballin de manera 100% col·laborativa.

El conjunt de professionals de l'EAPC trobarà en aquest darrer nivell recursos com ara:

- ▼ **Recursos (in)formatius d'autoconsum (ràpid)**, tant interns com externs a l'EAPC, i adaptats a les necessitats, expectatives i formats de cada professional.
- ▼ **Recursos tecnològics que ajudin a la curació i gestió d'informacions** (per exemple cercadors específics, repositoris oberts, marcadors socials, *feeds*, subscripcions, etiquetes, etc.).
- ▼ **Eines d'autoavaluació i autodiagnòstic per configurar equips altament eficaços** vinculats a la consecució d'un repte específic.
- ▼ **Estratègies per connectar les persones amb el seu equip**, que afavoreixin el treball i desenvolupament, adoptant una mirada intergeneracional (valorant tant l'experiència com els coneixements aportats per les generacions més joves), la diversitat (de gènere, cultura, etc.) i la transdisciplinarietat (hibridació de coneixements) i multicompetencialitat.
- ▼ **Metodologies, dinàmiques i recursos (analògics i digitals) que facilitin processos d'indagació, d'anàlisi i de disseny centrat en les persones** (per exemple, dinàmiques d'escaneig, de divergència creativa, de convergència crítica, de prototipatge, de testatge, d'implementació, d'avaluació, etc.).
- ▼ **Estratègies per facilitar processos col·laboratius que generin oportunitats d'innovació** tant dins de l'Administració com en l'àmbit social.
- ▼ **Metodologies per identificar el coneixement crític**, per fer-lo tangible i gestionar-lo dins dels nostres espais d'aprenentatge, tant a l'Administració com amb l'ecosistema d'innovació i aprenentatge que ens envolta.
- ▼ **Recursos de comunicació propis de l'Administració i de la ciutadania** a partir dels quals puguem informar sobre els processos de recerca, d'assoliment de reptes i de cocreació de nou coneixement fent ús de diferents formats (per exemple, webs, blogs, wikis, revistes, vídeos, etc.).
- ▼ **Recursos informatius que ajudin a explicar i guiar la reproductibilitat o transferència d'una solució dins de diversos contextos** (per exemple, guies, infografies, presentacions, videotutorials, plantilles, etc.).
- ▼ **Recursos que afavoreixin la transferència i escalabilitat de solucions** (per exemple, llistes de valoració, matrius d'avaluació, comunitats de pràctica, etc.).

Afectació dels atributs pel principi rector de digitalització dins del model d'aprenentatge i desenvolupament

Dins de l'EAPC, apostem per una visió i ús de les tecnologies, tant internes com externes a l'Administració, en què aquestes tecnologies es troben al servei dels equips de professionals i són seleccionades en funció dels objectius que es volen assolir (és a dir, deixem fora l'adopció d'un posicionament determinista envers les eines tecnològiques).

Les tecnologies constitueixen un recurs que, utilitzat de manera adient des de les accions d'aprenentatge i recerca, ha de permetre transformar, innovar i agilitzar les experiències d'aprenentatge, formació, investigació, generació de coneixement i innovació.

La integració consensuada dels recursos tecnològics, tant propis de l'Administració com de caràcter social, es connecta amb els cinc atributs del model de l'Escola de diverses maneres, entre les quals podem destacar les següents:

Atribut: empoderador
Instruments instruccionals i tecnologia educativa
<ul style="list-style-type: none">▼ Aplicació de manera acurada de les analítiques d'aprenentatge (<i>learning analytics</i>) i el <i>data driven</i> per apropar la informació de manera personalitzada i centrada en les necessitats formatives de cada persona i/o equip de treball i recerca.▼ Generació d'entorns personals d'aprenentatge (<i>personal learning environments, PLE</i>).▼ Incorporació d'eines i recursos digitals que afavoreixin l'autoconeixement en el moment d'aprendre, així com l'autoaprenentatge vinculat al coneixement i les habilitats associades als diferents perfils professionals.▼ Accés lliure, de professionals i d'equips de recerca/treball, a llibreries de continguts (repositoris) i de recursos d'aprenentatge desplegats en un entorn digital obert centrat en l'experiència d'aprenentatge (<i>learning experience platform, LXP</i>).

Taula 10. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'atribut empoderador

Atribut: competencial
Instruments instruccionals i tecnologia educativa
<ul style="list-style-type: none">▼ Apropament de les persones als nodes de coneixement i talent, tant interns com externs a l'Administració.▼ Connexió de les aplicacions i de les plataformes informatives, de coneixement, d'aprenentatge i de recerca, al dia a dia professional.▼ Interrelació entre eines de gestió i desenvolupament del talent i d'avaluació de processos d'aprenentatge individual i també de consolidació de competències d'equip.

- ▼ **Facilitació d'eines pròpies per a comandaments i persones amb perfils dins de la funció directiva** per afavorir el seu lideratge i acompanyament als seus equips.
- ▼ **Mapatge de les competències professionals** (per exemple, mitjançant mapes interactius de perfils professionals i àmbits funcionals) per seleccionar itineraris formatius de *reskilling* o *upskilling* i anticipar-nos a canvis i transformacions.

Taula 11. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'atribut competencial

Atribut: experiencial

Instruments instruccionals i tecnologia educativa

- ▼ **Generació d'experiències d'aprenentatge i de recerca immersives i memorables** (per exemple, a través de la ludificació, els entorns immersius, les simulacions, etc.).
- ▼ **Pràctica i retroalimentació continuada**, mitjançant sistemes intel·ligents que donin suport a l'acció formativa i també a possibles etapes del procés de recerca (per exemple, recopilació i presentació de dades i informacions, disseny i avaluació de prototips de diferents nivells de fidelitat/evolució, etc.).
- ▼ **Presència d'assistents virtuals intel·ligents** (basats en intel·ligència artificial) que acompanyin el desplegament de l'aprenentatge més enllà de la formació i que també responguin a qüestions transversals relacionades amb les diferents etapes del procés de recerca o de la resolució de reptes.
- ▼ **Habilitació de caixes d'eines digitals** que multipliquin o estenguin el coneixement i promoguin noves maneres de formar, aprendre, treballar per reptes i fer recerca.
- ▼ **Utilització crítica i eficaç de les analítiques d'aprenentatge** (o *learning analytics*) per obtenir informacions que es connectin amb objectius i indicadors claus d'assoliment (KPIs) de les persones, equips, unitats, àrees o subdireccions, per millorar la presa de decisions, recomanar propostes personalitzades d'itineraris formatius i establir mesures descriptives, prescriptives i prospectives dins de les investigacions.

Taula 12. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'atribut experiencial

Atribut: social

Instruments instruccionals

- ▼ **Creació i manteniment de comunitats d'aprenentatge i de pràctica** que estenguin el treball col·laboratiu al conjunt del territori de manera transversal.
- ▼ **Establiment de vincles dels entorns personals d'aprenentatge (PLE) amb l'ecosistema professional i de recerca.**
- ▼ **Connexió en xarxa**, de les persones, continguts, eines, equips, etc. de manera oberta i també externa.
- ▼ **Facilitació de la interacció en equip de manera síncrona o asíncrona, així com de l'aprenentatge** amb l'aplicació de models híbrids de formació, recerca i construcció de coneixement.

Taula 13. Instruments instruccionals i tecnologia educativa a l'atribut social

Atribut: transformador

Instrumentos instruccionals i tecnologia educativa

- ▼ **Ús de l'anàlisi de dades per orientar la nostra acció de canvi i transformació** i fer-ne seguiment i **monitoratge amb posterioritat**.
- ▼ **Consolidació de les habilitats i de la competència digital** del conjunt de professionals i dels equips per evolucionar els perfils professionals.
- ▼ **Incorporació innovadora de les tecnologies en els processos laborals, d'aprenentatge i de recerca individuals o d'equip** per poder arribar a solucions diferents i multiplicadores del seu impacte dins de l'Administració, el context social o les organitzacions.
- ▼ **Configuració d'entorns virtuals que permetin recrear escenaris** (per exemple, simulacions, espais immersius, etc.) en els quals aplicar solucions per anticipar i avaluar la seva idoneïtat des del prototipatge.
- ▼ **Establiment d'estratègies de digitalització que facilitin escalar solucions** al conjunt de l'Administració pública.

Taula 14. Instrumentos instruccionals i tecnologia educativa a l'àmbit transformador

III part:

**Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats
als nivells d'activitat**

Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats als nivells d'activitat

En les parts anteriors hem descrit quins són els fonaments el model d'aprenentatge i desenvolupament (I part: principis rectors i atributs, nivells i capes) i quins elements es podien utilitzar per activar el model (II part: preguntes motores, instruments i recursos d'aprenentatge, afectació de la digitalització).

Aquests fonaments i elements són, en termes molt generals, de naturalesa estoc, estàtics: els tenim o no els tenim, i tenen un disseny determinat.

En aquesta part, però, abordem com passem a una aproximació més dinàmica o, dit d'una altra manera, quin és el canvi d'actituds i de rols en cadascun dels grups d'actors implicats en la posada en marxa d'una situació o acció d'aprenentatge. Quan en lloc d'actors tenim recursos, evidentment no parlem d'actituds, però sí de funcions, i sempre en un sentit dinàmic, de flux, interpretant que, en certa manera, el recurs d'aprenentatge és també actor que interactua amb tots els altres.

Aquesta mirada la fem per cada nivell, atès que la seva aproximació és substancialment diferent segons si pensem en adquisició, aplicació o transformació. Com hem dit anteriorment, són propostes que tenen un fort component subjectiu i, per tant, han de prendre's com a orientacions o, millor encara, com a invitacions a reflexionar-hi.

Per cadascun dels nivells hem identificat els rols i funcions dels següents actors:

- ▼ Responsables i professionals de l'estructura EAPC
- ▼ Agents i responsables de formació (dels departaments, ens locals, organitzacions sindicals, etc.)
- ▼ Rol de la persona participant
- ▼ Les activitats d'aprenentatge i avaluació
- ▼ Els recursos, continguts i materials didàctics
- ▼ Experiència d'aprenentatge
- ▼ Col·laboració i aprenentatge social
- ▼ Equip docent i l'acompanyament
- ▼ El rol de les persones amb funció directiva

Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 1 **Adquisició: Aprenentatge autònom i coneixement obert**

Responsables i professionals de l'estructura EAPC

L'estructura de l'EAPC ha d'impulsar i facilitar:

- ▼ Identificar i comprendre la necessitat a cobrir: el seu perquè, el per a què, a qui va adreçat, etc.
- ▼ Planificar el desenvolupament de la iniciativa que ha de donar-hi resposta.
- ▼ Identificar les persones que hi han de col·laborar dins la xarxa docent i d'experts.
- ▼ Acompanyar el disseny tecnopedagògic dels diferents recursos i continguts associats.
- ▼ Assegurar la incorporació dels instruments i recursos desenvolupats a la plataforma oberta d'aprenentatge.
- ▼ Impulsar les accions de comunicació i difusió associades.
- ▼ Monitoritzar i fer seguiment de l'ús d'aquests recursos.
- ▼ Avaluar els resultats de la iniciativa.

Agents i responsables de formació (dels departaments, ens locals, organitzacions sindicals, etc.)

Les persones responsables de formació associades a les iniciatives contribueixen i enriqueixen el treball a desenvolupar a partir de:

- ▼ Ajudar a identificar i contextualitzar la necessitat a cobrir: el seu perquè, el per a què, a qui va adreçat, etc.
- ▼ Donar suport, si escau, a la definició i disseny que han de fer els docents i experts, per vincular-ho amb experiències, exemples, casos, eines (procediments, protocols, etc.), concretes i específiques que ajudin en l'orientació pràctica de la iniciativa a desenvolupar.
- ▼ Difondre, posar en valor i divulgar en el seu entorn les accions i els recursos desenvolupats.
- ▼ Connectar aquestes accions amb altres iniciatives o projectes que pugui haver-hi a l'organització.
- ▼ Retroalimentar a partir del mateix *feedback* que puguin obtenir durant i després de la implementació de l'acció.

Rol de la persona participant

La persona participant ocupa l'eix central del disseny i dels processos d'aprenentatge i ha de ser al voltant d'ella que s'ha de configurar el conjunt de l'activitat.

Els usuaris participants de les iniciatives i projectes que es desenvolupin des de l'EAPC no són professionals propis, sinó que formen part de l'ecosistema de l'Administració pública de Catalunya. Així poden ser:

- ▼ Professionals d'aquest mateix ecosistema de l'Administració pública de Catalunya: de la Generalitat, ens locals, organismes autònoms, consells comarcals, diputacions, entitats municipalistes, ajuntaments, etc.
- ▼ Persones no professionals pròpiament de l'Administració pública de Catalunya: estudiants, persones que estan fent oposicions, consultores, professionals independents, professionals d'altres organitzacions i sectors, universitats, organitzacions sindicals, voluntaris, activistes, etc.

En aquest nivell, aquestes persones accedeixen lliurement a través de la plataforma oberta de l'EAPC als continguts, instruments i recursos que s'hi disposen. Es connecten i s'integren amb el propi entorn personal d'aprenentatge i s'incorporen diferents estratègies i mecanismes per facilitar-ho:

- ▼ Sistemes d'orientació en funció de perfil, preferències, necessitats, etc.
- ▼ Eines d'autoavaluació i propostes associades als *gaps* i *feedback* corresponent.
- ▼ Recomanacions, rutes i trajectòries (per perfil, lloc, funció professional, entre d'altres).

És la persona qui lidera el seu propi procés d'aprenentatge, de manera activa i autònoma.

Les activitats d'aprenentatge i avaluació

Les activitats d'avaluació es vinculen a l'adquisició de coneixements i habilitats i a l'aplicació d'aquests aprenentatges adquirits, comptant amb avaluacions i autoavaluacions vinculades als recursos i instruments compartits i en obert.

La retroalimentació majoritàriament ha de ser facilitada de manera automàtica per l'entorn digital (resultats, informes personalitzats, perfil comparatiu, sistemes de recomanació automàtics, etc.).

També (i complementàriament) es pot suggerir i afavorir l'avaluació entre parells.

- ▼ Com que algunes de les accions desplegades en aquest nivell poden estar vinculades a marcs de funcionament previs, pot ser interessant que l'avaluació es vinculi als protocols, procediments i processos de l'organització (antics i/o nous) per assegurar bones pràctiques associades.

Els recursos, continguts i materials didàctics

En aquest nivell els continguts, recursos, instruments i materials didàctics es posen a disposició a la plataforma digital en obert.

Vídeos, pòdcasts, materials, guies, píndoles autoformatives, eines d'autodiagnòstic, enregistraments de seminaris web, documents i presentacions, publicacions, referències, etc., s'integren en una llibreria i repositori de continguts etiquetats, cosa que facilitarà l'accés per temàtica, funció, rol professional, etc.

Els recursos en obert afavoreixen també la visibilitat de la generació de coneixement propi desenvolupat al si de l'EAPC.

Tots aquests materials estan connectats amb itineraris d'autoaprenentatge, llistes de continguts, sistemes de recomanació i d'altres que permetin apropar les noves publicacions a les persones que puguin necessitar-ho o estar-hi interessades.

Experiència d'aprenentatge

Aquest espai obert ha de ser configurable i personalitzable per promoure el disseny dels entorns personals d'aprenentatge (PLE).

Alhora, ha de facilitar i promoure la creació de grups, comunitats d'aprenentatge o de pràctica proposades pels participants mateixos i que puguin estar vinculats als recursos, continguts i materials compartits en obert.

També la generació de xarxes socials vinculades a l'entorn ha d'afavorir la viralització dels continguts: compartir nou material, recomanar-lo, comentar-lo, etc.

S'han de promoure experiències d'aprenentatge, més enllà del que és textual o visual, més emocionals, a través d'estratègies immersives, audiovisuals, amb formats emergents i noves narratives, fins i tot transmèdia, i explorar també l'ús d'altres canals o dispositius de la persona (per exemple, via *mobile learning*).

Col·laboració i aprenentatge social

S'ha d'afavorir l'aprenentatge autònom. Però això no ha de poder dir "aprendre sol".

Per aquest motiu, els recursos i instruments s'han de poder connectar i/o complementar amb espais socials (comunitats d'aprenentatge, fòrums de discussió, wikis, etc.), on, de manera voluntària, les persones puguin accedir per resoldre dubtes, preguntes (pròpies o d'altres persones), actualitzar coneixements, etc.

Aquest nivell ha de facilitar i apropar a la persona informació i recomanacions també a partir de l'activitat d'altres participants, així com connectar-la amb els referents, experts i el talent associat a cadascun dels diferents temes o àmbits de contingut.

També es poden incorporar eines i recursos més avançats que impliquin la interacció entre persones de manera autònoma (per exemple, jocs formatius que impliquin el treball competitiu o col·laboratiu entre persones).

Equip docent i l'acompanyament

En aquest nivell, el rol del docent és d'expert en el contingut. Amb independència de com fem arribar el seu coneixement (format textual, pòdcast, vídeos, material interactiu, etc.), es tracta principalment d'una orientació molt unidireccional i de transmissió d'informació/coneixement.

Això no vol dir que no hi pugui haver activitats o dinàmiques associades i que els participants puguin desenvolupar, però la retroalimentació és de baix nivell cognitiu i molt automatitzada.

En aquest nivell també podem pensar en la figura dels curadors de continguts, no tant experts en la matèria, sinó coneixedors de manera genèrica i motivats per aglutinar informació i coneixement al voltant d'un àmbit i que el filtratge a través de la seva mirada és el que li aporta valor (la seva interpretació i la seva connexió amb el marc de l'organització, les nostres maneres de fer o les necessitats específiques).

En aquest sentit, els mateixos participants poden esdevenir alhora experts i/o curadors de continguts, en un plantejament d'espai obert i compartit.

El rol de les persones amb funció directiva

Les persones amb funció directiva faciliten i acompanyen la formació de les persones del seu equip:

- ▼ Abans, orientant vers necessitats i oportunitats.
- ▼ Durant, facilitant i retroalimentant el desenvolupament de les accions.
- ▼ Després, acompanyant a la transferència d'aprenentatges al lloc de treball.

Alhora, les persones amb funció directiva poden complementar l'aprenentatge autònom de les persones del seu equip:

- ▼ Aplicant estratègies que afavoreixin el desenvolupament des del dia a dia: aprenentatge entre parells, delegacions i encàrrecs, intercanvis i rotació, treball per parelles, mentories, etc.
- ▼ Donant una retroalimentació continuada, tant individualment com col·lectivament.
- ▼ Revisant i actualitzant protocols, procediments i pautes d'actuació.
- ▼ Creant les condicions per promoure la gestió del coneixement i facilitant l'aprenentatge informal dins l'equip i de l'equip amb d'altres equips, a partir del diàleg, l'observació, l'intercanvi de coneixement, la imitació, l'anàlisi d'altres experiències i bones pràctiques, el treball en xarxa, la participació en xarxes i comunitats de pràctica, etc.

Per tant, de la llibreria de continguts i materials en obert poden generar-se també recomanacions, pautes i orientacions cap a les persones amb funció directiva per tal que puguin estimular la participació de les persones dels seus equips i generar més oportunitats d'aprenentatge.

Taula 15. Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 1: Adquisició

Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 2 **Aplicació: Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu**

Responsables i professionals de l'estructura EAPC

El rol i la funció de l'estructura professional de l'EAPC ha de facilitar:

- ▼ Identificar i comprendre la necessitat a cobrir (el seu perquè, el per a què, a qui va adreçat, etc.).
- ▼ Definir quin és l'abast de la resposta i com es connecten i relacionen els diferents nivells (si fos el cas).
- ▼ Planificar el desenvolupament de la iniciativa.
- ▼ Identificar les persones docents i expertes.
- ▼ Ajudar-les i acompanyar-les en el disseny tecnopedagògic i en l'enfocament metodològic.
- ▼ Acompanyar i facilitar el desenvolupament del programa, ajudant els participants i les persones docents al llarg del programa.
- ▼ Connectar els diferents recursos, instruments, des de l'aula amb la plataforma en obert.
- ▼ Impulsar les accions de comunicació i difusió associades.
- ▼ Monitoritzar i fer seguiment de l'ús d'aquests recursos.
- ▼ Avaluar els resultats de la iniciativa.

Agents i responsables de formació (dels departaments, ens locals, organitzacions sindicals, etc.)

Les persones responsables de formació associades a les iniciatives contribueixen i enriqueixen el treball a desenvolupar a partir de:

- ▼ Ajudar a identificar i contextualitzar la necessitat a cobrir: el seu perquè, el per a què, a qui va adreçat, etc.
- ▼ Donar suport, si escau, a la definició i el disseny que fan els experts, per vincular-ho amb experiències, exemples, casos, eines (procediments, protocols, etc.), concretes i específiques que ajudin en l'orientació pràctica de la iniciativa a desenvolupar.
- ▼ Connectar els programes amb els comandaments i persones directives, per tal que també puguin donar suport i retroalimentació als participants respecte a l'aplicació dels aprenentatges.
- ▼ Difondre i divulgar en el seu entorn les accions i els recursos desenvolupats.
- ▼ Retroalimentar a partir del *feedback* que puguin obtenir.

Rol de la persona participant

La persona participant esdevé l'agent clau mateix del procés d'aprenentatge i és al seu voltant que es desenvolupa tot.

Tot i que el procés compti amb l'acompanyament i seguiment d'experts, docents i equip de l'EAPC, esdevé clau la seva pròpia motivació i participació activa al llarg del programa. Especialment en les activitats que afavoreixen el desenvolupament dels coneixements i les habilitats preteses.

Les activitats d'aprenentatge i avaluació

En els programes de formació i desenvolupament, les activitats es configuren com a eix central per l'assoliment de les competències desitjades. En aquest sentit, els continguts, materials i recursos formatius estan a la seva disposició, i no són el fil conductor.

Les activitats que es plantegen, més enllà d'orientar-se a l'adquisició d'aprenentatges, busquen la seva transferència, consolidació i integració en el lloc de treball.

Amb metodologies d'aprendre fent (suport de jocs, simulacions *online*, mons i entorns immersius, realitat virtual, etc.), així com el treball col·laboratiu (treball en grups, activitats competitives i/o col·laboratives, etc.), ha d'afavorir-se l'experimentació i la posada en pràctica.

Les activitats d'aprenentatge han d'estar guiades, supervisades o tutoritzades per tal d'assolir un *feedback* a partir d'elles que sigui motor d'aprenentatge.

El *feedback* ha de ser facilitat especialment des de la funció docent, però també estimulants l'avaluació entre parells i el codesenvolupament professional durant els processos d'aprenentatge; hi ha la possibilitat, inclús, d'una avaluació demorada en el temps consultant el mateix professional o el seu responsable.

Els recursos, continguts i materials didàctics

Al voltant de les accions i els itineraris formatius i d'aprenentatge es disposen guies metodològiques i didàctiques, que interrelacionen els participants amb totes les eines, recursos, activitats i continguts que s'hi despleguen.

Els materials que formen part d'accions formatives no presencials reben un tractament didàctic, tecnopedagògic i editorial (revisió, maquetació, correccions, etc.) que facilita la incorporació de casos, exemples, exercicis, activitats i altres elements que el doten d'intencionalitat en clau d'aprenentatge.

Alhora, i per exemple a través d'estratègies com les comunitats de pràctica, és el mateix grup de participants qui, de manera conduïda i facilitada per un moderador, produeix i publica continguts de nova creació fruit del seu treball col·laboratiu, a partir de plantilles i d'eines d'autoedició (bitàcoles, blogs, manuals, procediments, protocols, marcadors socials, etc.).

Experiència d'aprenentatge

Aquest nivell se centra en el desenvolupament de competències. Per aquest motiu, les experiències d'aprenentatge poden venir d'espais en format taller (en presencial) o de formació a l'entorn virtual d'aprenentatge, en què es connecten intencionadament les activitats (vinculades a les competències a desenvolupar), els continguts (recursos i materials didàctics) i l'acompanyament (tant des de l'equip docent o tutorial com dels propis parells i d'altres persones que participin en el desenvolupament de la iniciativa).

Les accions formatives poden estar integrades o connectades amb itineraris de formació i trajectòries d'aprenentatge que s'estenen en el temps, que combinen diferents continguts, recursos, metodologies i estratègies d'aprenentatge.

Així, entenem els itineraris com...

▼ **Una seqüència estructurada**

Respon a una planificació a mitjà termini, organitzada en diferents etapes, per tal d'acompanyar el desenvolupament professional. És estesa en el temps, i no intensa ni de temporada, i és un procés dinàmic, i no un programa enllaunat o empaquetat. Sovint estan organitzats per reptes o missions.

▼ **De moments de formació, coneixement i aprenentatge**

Posant més èmfasi en resultats (coneixements i aprenentatge) i no tant en l'instrument (formació). Incorpora un *mix* metodològic que potencia els efectes de la formació i consolida els aprenentatges, ja que interrelaciona el treball formal (en aula) amb l'entorn professional.

▼ **Centrat en cada persona**

De manera personalitzada, ofereix un procés d'aprenentatge adaptatiu, també als estils d'aprenentatge de cada persona, en què sigui ella la veritable protagonista i un agent actiu en el seu propi desenvolupament.

▼ **Per al desenvolupament de competències**

Han de perseguir intencionadament la integració de les competències tècniques i no tècniques. Han d'incorporar elements d'avaluació que permetin evidenciar-ho. Han de donar resposta als *gaps* competencials i ajudar a anticipar la persona als reptes futurs (en clau *upskilling* i *reskilling* competencial).

▼ **Amb la participació de talent intern**

Han de comptar amb la participació de docents interns, referents, comandaments, que acompanyin des del seu coneixement expert el desplegament del programa.

▼ **Estenent i generant coneixement**

Amb l'ús d'estratègies com comunitats de pràctica, han d'estimular que el coneixement aflori i es comparteixi entre el conjunt de professionals.

▼ **Per multiplicar resultats**

Tot aquest coneixement i aprenentatge ha de revertir en la millora dels serveis, les àrees, les unitats i, amb elles, la millora de la societat.

Per això cal incorporar plans d'acció, plans de millora, programes de desenvolupament, projectes i treballs que impliquin l'equip (natural o transversal) i suposin el desenvolupament d'accions des del lloc de treball.

Col·laboració i aprenentatge social

Orientat al desenvolupament competencial, el nivell ha de potenciar l'aprenentatge social de manera intencionada: el desenvolupament de dinàmiques dins els formats de taller (siguin presencials o *online*), la discussió grupal de casos, la realització de treballs i activitats conjuntes, l'intercanvi, la rotació, l'aprenentatge entre parells (amb estratègies com el codesenvolupament, el *shadowing*, la tutoria, la mentoria, etc.).

En format digital es poden utilitzar plataformes de treball col·laboratiu (com Miro, Mural, etc.) per afavorir el treball en equip, la cooperació, les dinàmiques participatives. També de mons immersius, entorns 3D, simulacions i realitat virtual, que faciliten, permeten i promouen un aprenentatge social (sovint a través de la interacció mitjançant avatars).

També dins l'entorn virtual s'hi ha de poder facilitar la creació de xarxes socials, comunitats d'aprenentatge i de pràctica i d'altres grups i equips de treball, abans, durant i després de les accions formatives mateixes.

En el terreny digital, els espais i escenaris condicionen el tipus de treball participatiu i en equip i el tipus de converses que hi succeeix dins. La comunicació pot ser:

- ▼ Asíncrona. Ofereix més flexibilitat d'accés al contingut i a l'espai d'aprenentatge a la persona. Pot ser a través de fòrums de debat, wikis o inclús fitxers i recursos compartits (que permeten el control de versions i de comentaris dels diferents usuaris).
- ▼ Síncrona. En temps real, ja sigui via xat o mitjançant serveis de telepresència o videoconferència (Teams, Zoom, etc.), combinats amb l'ús de plataformes de treball cooperatiu (Miro, Mural, etc.) o simulacions/escenaris de realitat virtual col·laboratiu multiusuari.

També cal tenir presents les comunicacions (sincròniques o asincròniques) que poden produir-se en d'altres plataformes, eines o entorns complementaris al campus virtual (de *mobile learning*, entorns 3D, etc.).

Equip docent i l'acompanyament

En aquest nivell, el rol del docent és el d'una persona experta en continguts però que disposa d'habilitats formatives per:

- ▼ Identificar les necessitats i els reptes a cobrir.
- ▼ Transformar-les en objectius d'aprenentatge.
- ▼ Des d'ells, definir metodològicament les activitats que han de permetre a les persones participants assolir els objectius.
- ▼ A partir de les activitats, desplegar aquells continguts, recursos i metodologies que afavoreixin el treball amb les persones participants (com a grup i també individualment).
- ▼ Desenvolupar habilitats relacionals i comunicatives, per acompanyar les persones donant-los *feedback* constant.
- ▼ Avaluar el procés i retroalimentar per a una millora contínua.

La xarxa d'experts i docents de l'EAPC permet:

- ▼ Connectar els processos de formació i aprenentatge amb la cultura, el saber fer i els valors que caracteritzen la mateixa organització i els seus professionals.
- ▼ Afavorir i potenciar la gestió del coneixement, apropant que es comparteixi i s'estengui entre els entorns i àmbits del conjunt de l'Administració.
- ▼ Compartir i transferir bones pràctiques al conjunt dels professionals.
- ▼ Reflexionar, aprendre i innovar sobre errors i situacions viscudes en el si de l'organització, i vincular-les a la millora de protocols, procediments i maneres de fer pròpies.
- ▼ Aprendre i convertir la mateixa experiència professional en reptes d'aprenentatge per a la resta de professionals.
- ▼ Ser el nexa amb d'altres referents per teixir de manera col·laborativa més coneixement, tant internament com obrint-se a altres organitzacions externes.

Tot aquest treball, per descomptat, s'enriqueix amb la interrelació de formadors i docents interns amb consultors i experts externs.

El rol de les persones amb funció directiva

El mapa de competències de la mateixa EAPC identifica la competència "Desenvolupament de persones i equips" en el perfil de lideratge i rol directiu de les persones que tenen una funció de responsabilitat cap als seus equips professionals.

Això té a veure amb el fet de fer créixer l'equip, amb el desenvolupament de les seves persones, del seu potencial i talent.

En aquest sentit, és estratègicament important poder potenciar aquesta competència, ja sigui de manera directa (en programes des de l'ambient formal dirigits a elles i ells, que incideixin en el desenvolupament d'aquesta competència específica) com de manera indirecta (connectant l'ambient formal d'aprenentatge amb el lloc de treball, i en què la funció de la persona responsable o directiva sigui la d'acompanyar i facilitar el desenvolupament d'activitats i la consolidació de les competències en el lloc de treball).

Així, connectar els programes formals amb la funció directiva des del lloc de treball ens ha de permetre accions com:

▼ Abans:

- Identificar les potencialitats i necessitats de formació i desenvolupament de cadascuna de les persones de l'equip i de l'equip com a globalitat.
- Avaluar el nivell d'assoliment i rendiment de les persones i de l'equip.
- Dialogar i recomanar a l'equip diferents accions formals que puguin ser d'utilitat i d'interès per a totes elles.

▼ Durant:

- Oferir els mitjans més adients (temps, espai, suport, oportunitats...) per tal que puguin practicar, provar i desenvolupar les competències que s'estiguin treballant.
- Avaluar el grau d'aplicació de les competències i retroalimentar al respecte.
- Facilitar i acompanyar la implementació de projectes aplicables al lloc de treball.
- Acompanyar a la reflexió sobre la pràctica mateixa.

▼ Després

- Procurar noves experiències als professionals que els permetin desenvolupar noves competències.
- Afavorir les condicions per tal d'aplicar o adquirir aquestes competències.
- Avaluar el grau de transferència i impacte de les competències desenvolupades.
- Acompanyar el desplegament de plans de millora individuals.
- Facilitar la posada en marxa de noves maneres de fer o d'innovacions, producte dels aprenentatges assolits.
- Fer que l'experiència d'una persona pugui estendre's a la resta de l'equip.

Per tant, des del disseny dels programes d'aquest nivell cal pensar com podem connectar-los amb la funció directiva dels comandaments de les persones participants per afavorir l'aplicació dels aprenentatges, però també per reforçar el seu rol directiu i de lideratge i potenciar la disseminació del coneixement en el mateix equip.

Taula 16. Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 2: Aplicació

Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 3 **Transformació: recerca i aprenentatge basat en reptes**

Responsables i professionals de l'estructura EAPC

De manera genèrica, el rol i la funció de l'estructura professional de l'EAPC ha de facilitar:

- ▼ Identificar i comprendre els reptes, necessitats i oportunitats de canvi i transformació (el seu perquè, el per a què, a qui va adreçat, etc.).
- ▼ Planificar el desenvolupament de la iniciativa i projectes que han de donar-hi resposta.
- ▼ Identificar les persones que han de col·laborar dins la xarxa docent i d'experts.
- ▼ Acompanyar el disseny tecnopedagògic dels diferents recursos i continguts associats.
- ▼ Donar suport als processos de cocreació i de facilitació en el disseny.
- ▼ Assegurar la incorporació dels instruments i recursos desenvolupats a la plataforma oberta d'aprenentatge.
- ▼ Impulsar les accions de comunicació i difusió associades.
- ▼ Monitoritzar i fer seguiment de l'ús d'aquests recursos.
- ▼ Avaluar els resultats de la iniciativa.

Agents i responsables de formació (dels departaments, ens locals, organitzacions sindicals, etc.)

Les persones responsables de formació associades a les iniciatives enriqueixen el treball a desenvolupar a partir de:

- ▼ Ajudar a identificar i contextualitzar reptes, necessitats i oportunitats de transformació i canvi.
- ▼ Donar suport en la cerca d'experts i persones referents, que hagin de participar en el projecte.
- ▼ Afavorir la connexió i orientació pràctica de la iniciativa a desenvolupar.
- ▼ Retroalimentar a partir del mateix *feedback* que puguin obtenir i proposar accions de millora i de correcció.
- ▼ Difondre i divulgar les accions i recursos desenvolupats a partir del projecte desenvolupat.

Rol de la persona participant

La persona participant és clau en el desenvolupament de les iniciatives, no tan sols per la seva participació activa, sinó per la connexió necessària amb la seva pròpia experiència, el seu entorn professional, i com a palanca de canvi, transformació i millora continuada.

Per tant, la seva implicació és cabdal durant el procés d'aprenentatge, però encara més en la correlació de les noves maneres de fer a l'entorn professional, per tal de garantir, monitoritzar i avaluar el que esdevingui.

Les activitats d'aprenentatge i avaluació

Les activitats proposades incorporen processos d'investigació i indagació, així com la reflexió i el treball cooperatiu per al desenvolupament i construcció de nous models,

noves eines i nous redissenys que permetin donar resposta de valor als reptes i necessitats que l'han motivat.

I, des d'elles, avaluar de manera crítica l'experiència, construir coneixement col·lectiu i redissenyar conjuntament per construir solucions que donin resposta a les necessitats.

Seguint la metodologia de *design thinking*, el mateix usuari de la transformació hauria de participar i retroalimentar constantment sobre l'aportació de valor dels canvis que s'estan succeint.

Aquest element ha d'enriquir el *feedback* facilitat per experts, referents i les persones amb funció directiva que acompanyen el desplegament dels projectes o iniciatives.

Els recursos, continguts i materials didàctics

A partir del treball cooperatiu i multidisciplinari associat als diferents reptes i canvis proposats, es genera nou coneixement que s'haurà de posar a disposició del conjunt de la comunitat professional. Per tant, els continguts, recursos i instruments, són resultat del procés d'aprenentatge.

Més enllà que aquests continguts i recursos siguin autoeditats o siguin tractats i desenvolupats conjuntament amb experts de l'àrea tecnopedagògica, més enllà dels sistemes i taxonomies aplicades per associar-hi etiquetes i comentaris per facilitar la seva visualització, localització i disseminació, caldrà que algú documenti i doni forma en clau de resultat a aquests continguts i recursos d'aprenentatge.

Experiència d'aprenentatge

Aquest nivell incideix en la indagació, el redisseny de maneres de fer, el seu prototipatge i modelització i, des d'ells, l'avaluació, la millora i el desenvolupament d'estratègies que permetin replicar les experiències en el conjunt de l'Administració pública.

Entorns de disseny, cocreació i innovació. Laboratoris, espais *maker*, *showrooms* tecnològics, etc. També amb l'ús de la tecnologia com una aliada de les competències creatives i innovadores. Així, les simulacions, els mons 3D o els laboratoris de realitat virtual són entorns immersius amb alt grau de realisme que permeten aprendre fent, per fallar, analitzar, modificar i aprendre.

La realitat ampliada permet generar contextos i ambients d'aprenentatge molt facilitadors de processos d'innovació i del redisseny de solucions centrades en les persones, amb models de formació basats en assaig-error.

S'incorporen espais de treball participatius i col·laboratius, en els quals també participen les persones, clients o usuaris dels mateixos serveis que s'estan analitzant, amb l'ús de metodologies basades en *design thinking*, i que es combinen i connecten amb els laboratoris d'experiències.

Aquests entorns es connecten amb els mateixos entorns reals, que és on s'han d'acabar desplegant i impulsant les iniciatives, i converteixen tot aquest espai en un *Smart Learning Environment*.

Col·laboració i aprenentatge social

L'aprenentatge basat en reptes, problemes, necessitats, missions, etc. estimula l'aprenentatge social i la construcció col·laborativa i cocreativa de coneixement, a partir de l'anàlisi, la reflexió i la discussió compartida, des d'un procés d'indagació i investigació al voltant del repte, així com del treball en equip per donar-hi resposta.

En aquesta fase d'exploració sovint s'ha d'interaccionar amb els mateixos usuaris i clients per veritablement plantejar dissenys centrats en la persona.

Durant el plantejament de la solució (amb processos divergents i convergents que ens apropin al seu prototipatge), hi ha un treball conjunt (amb l'ús dels espais *maker*, *showrooms* tecnològics, laboratoris d'experiències...) que ens apropa al desenvolupament de la solució.

Però, més enllà, s'ha d'estimular que el participant interactuï amb el seu propi entorn organitzatiu, a través d'estratègies més enllà de l'aula que, per exemple, incorporin:

- ▼ Aprenentatge entre parells: promovent la implicació d'altres persones de l'entitat que apropin coneixements, experiència, *feedback*, etc.
- ▼ Observació o modelatge: demanant als participants que observin bons models de pràctiques concretes dins l'organització i, des d'elles, extreguin patrons, lliçons, reflexions, etc.
- ▼ Mentoria o *coaching* intern: interacció amb persones amb experiència dins l'organització que mitjançant la seva retroalimentació puguin enriquir la mirada i el coneixement de la persona participant.
- ▼ Estimular que dins l'organització s'impulsin altres converses o accions encaminades a continuar els processos d'aprenentatge associats: *world cafès*, rotacions, etc.

Equip docent i l'acompanyament

De manera vinculada amb els projectes de recerca, innovació i transformació, els professionals que han d'acompanyar aquestes accions potser han de ser menys experts en l'àmbit concret d'anàlisi, però, en canvi, han de disposar de més capacitats i habilitats relacionades amb:

- ▼ Observació, anàlisi i conducció de processos de reflexió i empatitzar amb les necessitats no cobertes dels usuaris o clients.
- ▼ Identificació d'oportunitats, reptes i necessitats que apropi experiències de més valor.
- ▼ Ideació de propostes creatives per a la resolució de problemes complexos.
- ▼ Pilotatge, prototipatge i modelatge d'iniciatives, productes mínims viables i propostes de noves solucions.
- ▼ Implementació i experimentació per tal d'extreure'n aprenentatges (també dels errors) i millores que reverteixin en el seu redisseny.
- ▼ Acompanyament durant tot el procés al grup o equip de treball, que ha de ser capaç de treballar amb els mateixos usuaris finals.

Per tant, actuen amb un rol més de facilitador de sessions de disseny, innovació i cocreació. Utilitzen metodologies i eines de disseny centrat en les persones, de conducció amb mentalitat *lean* de noves solucions, i abracen en elles la digitalització com un motor que ens permet desenvolupar respostes no només evolutives i incrementals, sinó també més disruptives i radicals.

Amb tot, i a partir de la construcció cocreativa de coneixement, pot succeir que els mateixos participants esdevinguin persones docents o formadores d'altres persones de les seves organitzacions (el que sovint anomenem "formadors en cascada").

Si fos aquest el cas, convindrà dissenyar i elaborar manuals del formador que promoguin l'homogeneïtat i la replicació de la formació per totes aquestes persones que després resultaran docents, i incidir no tan sols en què compartir sinó també en com fer-ho.

Aquesta estratègia de cascada (l'alumne com a docent) ha de permetre estendre els aprenentatges més enllà dels ambients formals de l'aprenentatge.

El rol de les persones amb funció directiva

Des de la funció directiva s'ha de participar no tan sols en la proposta dels reptes de canvi i transformació, sinó especialment acompanyant al seu disseny, modelatge i implementació, des de l'entorn formal d'aprenentatge fins a l'entorn real de feina.

Els comandaments han de facilitar la generació d'un coneixement compartit i col·lectiu, han d'estendre aquestes pràctiques cap a altres àrees de l'organització i facilitar la permeabilitat del treball en equip cap a la cooperació amb equips fins i tot d'organitzacions externes.

I alhora, han de reportar i donar *feedback* dels nous resultats, nous indicadors i noves mètriques assolides a partir de la implementació de les noves maneres de fer.

Taula 17. Rols i funció dels elements pedagògics i formatius associats al nivell 3: Transformació

IV part:

Desplegant el model: exemples d'aplicació

Desplegant el model

A continuació, aprofundirem en cadascun dels tres nivells i de les tres capes d'activitat proposades a partir d'**exemples d'eines, recursos, metodologies i estratègies** que facin tangible la palanca de canvi en clau de formació i aprenentatge. Els exemples de recursos no són exhaustius (segur que podem incorporar-ne més) i, alhora, no vol dir que haguem d'utilitzar un únic recurs. De fet, el més habitual serà combinar-ne de diferents per tal de multiplicar l'experiència d'aprenentatge.

Algunes reflexions prèvies:

- ▼ **Les propostes i exemples que s'hi incorporen no són en cap cas respostes úniques.** Són aproximacions que ens ajuden a assolir en major mesura els objectius pretesos i que depenen del temps, disponibilitat, capacitats, volum de persones a formar, etc. Per tant, cada cas haurà de ser valorat específicament per proposar la millor estratègia per fer-hi front.
- ▼ **Incorporar tres capes en el disseny no implica que cada capa tingui el mateix pes o que requereixi el mateix esforç per part del participant.** Tan sols està estructurat així per incidir des del disseny en els atributs bàsics del model i potenciar experiències d'aprenentatge més significatives, aplicables i orientades a la transformació (de persones, equips i organització).
- ▼ **Les accions poden derivar cap a accions en altres nivells o cap a altres accions concatenades en el mateix nivell.** La decisió no pot estar prefixada, sinó que ha de dependre de l'estratègia que els responsables del disseny es proposin, en funció de l'abast de l'objectiu que es vulgui assolir.
- ▼ **És important a l'hora de dissenyar una acció connectar-la amb d'altres iniciatives, projectes, programes que puguin preexistir.** Això permetrà anar construint xarxes de recursos i accions d'aprenentatge per al participant.
- ▼ **No es diferencia el que és presencial del que és digital, donat que avui dia, en una societat cada cop més digital, el que és híbrid és inherent al conjunt de l'activitat.** En tot cas, sí que és cert que per a cada iniciativa o projecte a impulsar, convindrà pensar quina és la combinació més adequada, no tan sols en el format sinó en la metodologia, els continguts, etc.
- ▼ **És clau que pugui coexistir l'autonomia i llibertat de cada professional en l'accés a recursos formatius en obert amb el desplegament d'iniciatives, itineraris o trajectòries més dirigides.**

Exemple de nivell 1: creació d'un contingut autoformatiu

A partir de diferents necessitats identificades es considera la necessitat de crear un contingut autoformatiu sobre "Optimització del temps del treball". El contingut ha d'interrelacionar hàbits laborals, la planificació i el treball per objectius, la referència als lladres del temps, així com connectar-ho amb aspectes de comunicació, d'escolta activa i gestió eficaç del temps.

Seguint el disseny basat en capes, es proposa el desenvolupament d'uns continguts que es posaran a disposició de les persones de manera oberta i connectada amb el seu entorn personal d'aprenentatge, que incorporarà i interrelacionarà:

Nivells Capes	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert
Aprendibilitat Comprendre	Aprendre a aprendre → Infografia amb principals errors i bones pràctiques associades. → Test autoavaluatiu sobre estils i preferències personals i <i>feedback</i> associat.
Accions i instruments Poder	Accions i recursos d'autoaprenentatge → Micropíndola formativa interactiva, oberta i accessible per aprofundir en els diferents conceptes associats, pautes i hàbits de treball.
Entorn Fer	Accés a xarxes de persones expertes → Elaboració de FAQs i accés directe als experts associats.

Figura 8. Exemple de nivell 1: creació d'un contingut autoformatiu

En aquest sentit, per tant, seguint aquest exemple tindríem:

Nivells Capes	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert
Aprendibilitat Comprendre	Aprendre a aprendre Com que el contingut formatiu és un tòpic, per prendre consciència de la seva importància i valor, proposaríem fer una infografia o una campanya d'aprenentatge que evidencii els principals errors que es cometien en relació al mal ús del temps: procrastinació, <i>multitasking</i> , etc. Un test autoavaluatiu o un qüestionari autorealitzable respecte a l'organització del nostre propi dia a dia. Del diagnòstic en sortirà un conjunt de recomanacions per ajudar-nos i orientar-nos que, alhora, posaran en relleu la importància de la realització de la píndola formativa.
Accions i instruments Poder	Accions i recursos d'autoaprenentatge Elaboració d'una píndola formativa interactiva que incorpori les bones pràctiques i les recomanacions principals per evitar els errors més freqüents associats. De la píndola podria descarregar-se alguna plantilla o graella que ajudi a organitzar millor el temps per millorar la productivitat.
Entorn Fer	Accés a xarxes de persones expertes De manera associada a la píndola, es podrien generar FAQs (elaborades amb els mateixos participants) orientades a optimitzar, per exemple, el temps en l'ús de diferents aplicacions específiques: “no perdís el temps i aprèn com fer-ho àgilment i ràpidament”, amb consells, videotutorials, pas a pas, etc.

Figura 9. Exemple de nivell 1: creació d'un contingut autoformatiu (desenvolupament)

Exemple de nivell 2: impuls d'un nou curs o taller de formació

Un nou curs de “Comunicació no violenta (CNV)”. El principal objectiu de la CNV és que les persones es comuniquin entre si (i també cadascú amb un mateix) amb empatia i eficàcia, per fomentar relacions sanes sobre la base d'una comunicació assertiva i coherent amb els nostres valors personals. Es tracta de posar el focus a cuidar les relacions.

Seguint el disseny basat en capes proposat, per donar resposta a aquesta necessitat es proposa com a alternativa el desenvolupament d'una acció formativa que incorporarà:

Capes \ Nivells	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu
Aprendibilitat Comprendre	Mentalitat de creixement → Pòdcast amb conversa enregistrada sobre el model de Comunicació no violenta (CNV). → Activitat ludificada per identificar emocions, pròpies o alienes.
Accions i instruments Poder	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge → Taller formatiu, amb <i>role-plays</i> i/o activitats simulades per entrenar converses. Aquest taller es connecta amb itineraris preexistents.
Entorn Fer	Accés a xarxes de persones expertes → Pla d'acció i de millora personal i acció ex post (demorada en el temps).

Figura 10. Exemple de nivell 2: impuls d'un nou curs o taller de formació

L'acció formativa pot ser desenvolupada de manera individual i/o estar integrada i formar part de diferents itineraris d'aprenentatge (per funció professional, àmbit, etc.).

En aquest sentit, per tant, seguint aquest exemple tindríem:

Capes \ Nivells	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu
Aprendibilitat Comprendre	Mentalitat de creixement Es podria elaborar un pòdcast enregistrat d'una conversa en la qual es presenti què és el model CNV, quines són les idees força associades i les dificultats que hi ha a fer-nos conscients del que observem, sentim i necessitem. Elaborar una dinàmica de joc per aprendre a identificar emocions, pròpies o alienes (per exemple, la roda de la vida). El <i>feedback</i> del joc ens permetria connectar amb el propi autoconeixement emocional, així com evidenciar judicis emmascarats.
Accions i instruments Poder	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge Desenvolupar un taller formatiu, pràctic, que incorpori diferents <i>role-plays</i> , fins i tot la realització d'alguna acció de simulació (amb l'activitat d'un actor) per tal d'entrenar les habilitats de gestió d'una conversa en la qual s'evidenciïn diferents elements: peticions vs. exigències, expressar i rebre un “no”, etc.

Entorn Fer	Projectes i desenvolupament professional
	Plantejar la realització d'un pla d'acció i millora personal. Preveure alguna sessió demorada en el temps per compartir el seu desenvolupament i aplicació i afavorir la intervisió entre els participants.

Figura 11. Exemple de nivell 2: impuls d'un nou curs o taller de formació (desenvolupament)

Exemple de pas de nivell 1 a nivell 2: resposta a una nova llei aprovada

La nova llei del teletreball impulsada per la Generalitat de Catalunya en el marc de la situació viscuda per la covid-19 va requerir una formació de tot el personal de l'Administració pública. Més enllà de la necessitat d'impulsar una formació homogènia i transversal a totes les persones amb funció pública, es dissenyen de manera relacionada, algunes accions per col·lectius específics.

Capacitat \ Nivells	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu
Aprendibilitat Comprendre	<p style="text-align: center;">Aprendre a aprendre</p> <ul style="list-style-type: none"> → Guia d'autoaprenentatge sobre el marc normatiu. → Test autoavaluatiu sobre el coneixement previ de la llei. 	<p style="text-align: center;">Mentalitat de creixement</p> <ul style="list-style-type: none"> → Creació de casos que evidencin la dificultat de les persones amb la interpretació de la nova llei. → e-Assessment per avaluar la correcta aplicació de la llei, amb <i>feedback</i> associat.
Accions i instruments Poder	<p style="text-align: center;">Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Micropíndola formativa interactiva, oberta i accessible per aprofundir en els diferents conceptes. 	<p style="text-align: center;">Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Formació, a partir de l'autoformació, per entrenar habilitats associades.
Entorn Fer	<p style="text-align: center;">Accés a xarxes de persones expertes</p> <ul style="list-style-type: none"> → Elaboració d'un "Qui és qui" per resoldre dubtes. 	<p style="text-align: center;">Projectes i desenvolupament professional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Formació, a partir de l'autoformació, per entrenar habilitats associades.

Figura 12. Exemple de pas de nivell 1 a nivell 2: resposta a una nova llei aprovada

Així, i pel desplegament del nou marc normatiu des del nivell 1 d'adquisició, es proposa:

Capas / Nivells	Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert
Aprendibilitat Comprendre	<p style="text-align: center;">Aprendre a aprendre</p> <p>Amb la publicació de la llei, crear una guia d'autoaprenentatge en format mapa conceptual interactiu amb un conjunt de recursos d'aprenentatge que es desenvoluparan (propis) i altres enllaços (externs) que apropin el marc normatiu, però també eines i metodologies de l'interès de les persones.</p> <p>Crear el <i>quizz</i> "I tu què en saps de la llei del teletreball? Què podràs o no podràs fer? Quines coses són cibersegures o no ho són? Associat al mapa interactiu, el <i>quizz</i> pot ajudar a orientar respecte a aquells continguts que es dominen menys o a traçar itineraris personalitzats en funció de les necessitats.</p>
Accions i instruments Poder	<p style="text-align: center;">Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <p>Micropíndola interactiva accessible en obert (com les que ja es van desenvolupar i que estan disponibles en obert) i que permeten aprofundir en els diferents conceptes: ciberseguretat, protecció dades, PRL, organització de la feina, treball per objectius, autoseguiment, etc.</p>
Entorn Fer	<p style="text-align: center;">Accés a xarxes de persones expertes</p> <p>"Qui és qui" amb una xarxa d'experts disponibles per resoldre dubtes o consultes relacionades amb diferents temes, per exemple: ciberseguretat, protecció de dades, PRL en teletreball, eines digitals (com treure més profit de Zoom, Teams, etc.).</p>

Figura 13. Exemple de pas de nivell 1 a nivell 2: resposta a una nova llei aprovada (desenvolupament del nivell 1)

Amb el desplegament de la llei i l'augment del teletreball entre els professionals, els comandaments i les persones directives han de gestionar persones i equips de manera remota no presencial. Un dels recursos formatius de nivell 1 creat pot ser una píndola que ajudi en el lideratge i gestió d'equips de manera remota i, complementàriament, es considera fer una formació que entreni el desenvolupament de converses *online* (que serà l'eix del nivell 2):

Nivells	Nivell 2 – Aplicació
Capes	Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu
Aprendibilitat Comprendre	<p style="text-align: center;">Aprendre a aprendre</p> <p>Per despertar i activar la necessitat, creació d'un cas o història a partir de l'experiència de diferents casos, en què s'evidenciïn la dificultat de les persones amb responsabilitat de fer el seguiment real del treball remot i la dificultat de mantenir reunions orientades a la millora dels treballs a dur a terme.</p> <p>Preparar un e-Assessment per tal que els comandaments mateixos avaluin com, en quin grau i amb quina freqüència, estan desenvolupant converses tant a nivell individual amb cada persona de l'equip com amb l'equip de treball en conjunt. Generar informe personalitzat i comparativa amb la mitjana.</p>
Accions i instruments Poder	<p style="text-align: center;">Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <p>Es planifica una formació (en aquest cas en format telepresència), que parteix de la revisió dels continguts autoformatius de nivell 1 i que s'orienta a entrenar el desenvolupament de converses de seguiment a través de l'eina Teams, combinant l'habilitat d'ús de l'eina amb nocions de comunicació, lideratge, etc.</p>
Entorn Fer	<p style="text-align: center;">Accés a xarxes de persones expertes</p> <p>De la formació anterior se'n deriva una acció: cada participant ha de dur a terme diverses converses (també alguna de compromesa). Mitjançant una plantilla es demana que recullin la informació associada, i amb posterioritat, mitjançant una estratègia d'aprenentatge entre parells, es proposa revisió i coavaluació.</p>

Figura 14. Exemple de pas de nivell 1 a nivell 2: resposta a una nova llei aprovada (desenvolupament del nivell 1)

Exemple de pas de nivell 2 a nivell 1: resposta a una necessitat específica

La competència Desenvolupament de persones i equips és una de les que forma part del catàleg de competències de les persones amb responsabilitat i funció directiva, però sovint no està prou integrada dins el rol directiu i, alhora, no es coneix com potenciar-la i afavorir-la.

Capacitat \ Nivells	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert
Aprenedibilitat Comprendre	Mentalitat de creixement → Publicació d'una sèrie de posts relacionats amb la temàtica. → Simulació <i>online</i> per practicar la presa de decisions.	Aprenere a aprendre → Col·loqui vinculat al rol i funció directiva. → Qüestionari d'autoresposta i <i>feedback</i> associat.
Accions i instruments Poder	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge → Taller formatiu per a l'entrenament de converses.	Accions i recursos d'autoaprenentatge → Píndola <i>online</i> connectada amb simulació digital.
Entorn Fer	Projectes i desenvolupament professional → Planificació de converses reals i <i>feedback</i> entre parells.	Accés a xarxes de persones expertes → Pauta d'observació i <i>feedback</i> entre parells.

Figura 15. Exemple de pas de nivell 2 a nivell 1: resposta a una necessitat específica

Així, des del nivell 2, es proposa el disseny d'un taller formatiu que incorpora:

Capacitat \ Nivells	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu
Aprenedibilitat Comprendre	Aprenere a aprendre Publicació d'una sèrie de posts relacionats amb la importància d'afavorir aquesta competència avui dia per incidir en la capacitat d'aprenentatge i desenvolupament dels equips i així impulsar una nova cultura d'adaptabilitat als canvis i transformacions que s'han d'acompanyar. Desenvolupament d'una simulació <i>online</i> autoformativa que permeti practicar la presa de decisions sobre com conduir una conversa amb una persona del nostre equip per afavorir el seu desenvolupament i creixement personal i professional, seguint un protocol de conversa que ens ajudi a fer-la bé.
Accions i instruments Poder	Accions i recursos d'autoaprenentatge Realització d'un taller formatiu (presencial o amb telepresència) que combini l'entrenament de converses (entre parells, amb actors, etc.) amb altres eines i estratègies que potenciïn la generació d'hàbits d'aprenentatge i una cultura innovadora i col·laborativa en els equips.

Entorn Fer	Accés a xarxes de persones expertes Des del taller es planifiquen, s'acompanyen i s'autoavaluen converses que cada comandament ha de fer amb els seus equips de treball, per tal d'incidir, veritablement, en aquesta competència. Aquest procés pot estar acompanyat per ajudar i donar <i>feedback</i> (entre parells o des del tutor).
----------------------	---

Figura 16. Exemple de pas de nivell 2 a nivell 1: resposta a una necessitat específica (desenvolupament del nivell 2)

En el programa de formació s'han desenvolupat diferents eines i recursos que poden ser compartits en obert amb el conjunt de professionals (en aquest cas, especialment amb persones responsables o amb funció directiva) del conjunt de l'Administració.

En aquest sentit, i més enllà que dins la formació hi pugui haver alguna conferència magistral en obert, podríem haver compartit els resultats d'una enquesta que evidenciï la falta de converses entre comandaments i professionals per parlar del seu desenvolupament, la mateixa simulació *online* per posar-nos a prova, etc.

Tot això formaria part de l'estratègia del nivell 1:

Capes \ Nivells	Nivell 1 – Adquisició Aprentatge autònom i coneixement obert
Aprendibilitat Comprendre	<p style="text-align: center;">Aprendre a aprendre</p> <p>Generar un col·loqui per parlar de la importància del rol directiu, en clau de la motivació, el compromís i el desenvolupament de les persones i equips.</p> <p>Connectar-ho amb alguns articles que evidenciïn que la cultura d'aprenentatge avui dia és fonamental per potenciar l'audàcia i la innovació.</p> <p>Un qüestionari dirigit als comandaments per tal que s'autoavaluin respecte a la competència Desenvolupament de persones i equips (connectat amb el diccionari). També un qüestionari per tal que el comandament el pugui passar al seu equip i a algun parell (i així obtenir una fotografia 180°).</p>
Accions i instruments Poder	<p style="text-align: center;">Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <p>Elaboració d'una píndola <i>online</i> per emfatitzar la importància d'aquesta competència i estandarditzar el com preparar, dur a terme i avaluar la realització de converses pel desenvolupament. Aquesta píndola es connecta amb una simulació <i>online</i> que permet entrenar-ho lliurement i amb <i>feedback</i>.</p>
Entorn Fer	<p style="text-align: center;">Accés a xarxes de persones expertes</p> <p>Es proposa una pauta d'observació per tal que un comandament pugui donar <i>feedback</i> in situ a un altre company durant la realització d'alguna sessió i conversa pel desenvolupament amb alguna persona de confiança. Aquesta mirada entre parells enriqueix i fa estendre el coneixement a la capa directiva.</p>

Figura 17. Exemple de pas de nivell 2 a nivell 1: resposta a una necessitat específica (desenvolupament del nivell 1)

Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió

L'EAPC ha de ser el motor de canvi i transformació de l'Administració pública a Catalunya. En aquest sentit, es rep l'encàrrec de repensar i redissenyar com ha de ser l'atenció a l'usuari a l'Administració local. Aquest encàrrec representa quelcom més que no pas "un curs", donat que es tracta d'una missió, un repte, una oportunitat que, a part d'incidir en competències, pot incidir en processos, tecnologia, rols, espais, etc.

Capas \ Nivells	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert
Aprendibilitat Comprendre	Interrogació i recerca → Sessions de <i>benchmarking</i> . → Grup de treball i <i>design thinking</i> .	Mentalitat de creixement → Minidocumental del canvi fet. → Autoavaluació competencial.	Aprendre a aprendre → Publicació de posts i vídeos. → Joc de preguntes i <i>feedback</i> .
Accions i instruments Poder	Ideació, prototipatge, pilotatge i validació → Experiència pilot i monitoratge.	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge → Programa de formació-acció.	Accions i recursos d'autoaprenentatge → Microcontinguts en format mòbil.
Entorn Fer	Generació de nou coneixement en xarxa → Manuals i guies de processos.	Projectes i desenvolupament professional → Sessions de <i>coaching</i> grupal.	Accés a xarxes de persones expertes → Comunitat d'aprenentatge.

Figura 18. Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió

Començant a partir del repte, des del nivell 3 podríem proposar un treball amb:

Capas \ Nivells	Nivell 3 – Transformació Recerca i aprenentatge basat en reptes
Aprendibilitat Comprendre	<p>Interrogació i recerca</p> <p>S'organitzen unes sessions de <i>benchmark</i> en les quals s'apropen experiències d'èxit tant de la mateixa Administració com d'altres entorns públics i també privats, amb l'objectiu d'inspirar i obrir la mirada. Alhora, es fa un estudi acurat sobre indicadors, processos i principals punts de millora en l'atenció actual.</p> <p>Un grup de treball expert analitza els resultats de l'estudi i les bones pràctiques observades i treballa amb metodologies col·laboratives i de <i>design thinking</i> (inclús conjuntament amb ciutadans), per tal de repensar i redissenyar la proposta d'una atenció de més valor i centrada en la persona.</p>

Accions i instruments Poder	<p style="text-align: center;">Ideació, prototipatge, pilotatge i validació</p> <p>Des d'aquest redisseny i nova conceptualització, es decideix implementar els canvis en alguns espais específics que seran monitoritzats, per veure'n els resultats i l'impacte. Des de l'experiència, s'avaluen els resultats i es redissenyen processos, protocols i rols que implica aquesta nova atenció.</p>
Entorn Fer	<p style="text-align: center;">Generació de nou coneixement en xarxa</p> <p>De manera col·laborativa, es generen els manuals, guies d'estil, processos i protocols definitius, que es comparteixen de manera oberta a través d'un seminari web. Alhora es presenten els resultats i l'impacte obtinguts.</p>

Figura 19. Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió (desenvolupament del nivell 3)

A partir del treball realitzat, es redissenya (en clau *upskilling* i *reskilling*) com han de ser les competències professionals de les persones que estan en el punts de contacte i d'atenció a l'usuari, a fi de seguir les noves maneres de fer proposades.

També s'analitza els responsables i comandaments, que són les persones que han de desenvolupar les adaptacions corresponents, a fi d'ajustar els canvis i transformacions a la realitat de cada organització de manera particular i de reportar resultats i impacte a serveis centrals.

Nivells Capas	Nivell 2 – Aplicació Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu
Aprendibilitat Comprendre	<p style="text-align: center;">Aprendre a aprendre</p> <p>Es publica un minidocumental sobre l'experiència de canvi i transformació que s'ha dut a terme en els centres pilot. Es posa en relleu el valor que ha representat i es dona veu als diferents perfils de persones involucrades, també ciutadans.</p> <p>Entre aquestes veus, un dels comandaments parla del procés de canvi.</p> <p>Dinàmiques i <i>e-Assesment</i> que permetin als comandaments autoavaluar com de desenvolupada està la seva competència per acompanyar persones i equips en un procés de canvi i transformació. El comandament ha de fer-se conscient del seu grau d'habilitat per facilitar aquests processos.</p>
Accions i instruments Poder	<p style="text-align: center;">Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <p>Es desenvolupa un programa de formació-acció, que incorpora sessions en obert, sessions específiques i acompanyament personalitzat, per tal d'ajudar els comandaments d'atenció a l'usuari a implementar les noves maneres de fer en el seu entorn i amb els seus equips professionals.</p>
Entorn Fer	<p style="text-align: center;">Accés a xarxes de persones expertes</p> <p>Al llarg de l'itinerari es plantegen sessions de <i>coaching</i> grupal per tal de fer seguiment, compartir el grau d'implementació dels projectes de canvi i com s'està fent front a les resistències o dificultats (internes i/o externes) que els comandaments es van trobant al llarg d'aquests projectes.</p>

Figura 20. Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió (desenvolupament del nivell 2)

Des de les experiències de transformació (tant les proves pilot com les implementacions a partir del grup de formació), es publiquen en obert i es fa difusió de diferents recursos, informes i opinions que puguin ser d'interès i utilitat per a altres àrees d'atenció a l'usuari i per altres persones en general.

Capas / Nivells	Nivell 1 – Adquisició Aprenentatge autònom i coneixement obert
Aprenedibilitat Comprendre	<p style="text-align: center;">Aprendre a aprendre</p> <p>Diferents posts publicats comparteixen notícies que documenten tot el procés viscut. A més, aquestes notícies van acompanyades d'algun petit vídeo (com el microdocumental anteriorment citat) o pòdcast (amb entrevistes amb diferents persones i equips).</p> <p>Aquestes experiències es connecten amb la competència Adaptabilitat i gestió del canvi, que també forma part del diccionari de competències professionals. Es proposa un joc de preguntes per tal d'evidenciar en quina mesura la persona és més o menys flexible davant canvis associats al seu espai de treball.</p>
Accions i instruments Poder	<p style="text-align: center;">Accions i recursos d'autoaprenentatge</p> <p>Associat al contingut dels cursos, es crea una píndola en format <i>mobile learning</i> per, a partir de l'exemple dels processos de canvi i transformació a les àrees d'atenció a l'usuari, emfatitzar aquelles conductes i comportaments que poden afavorir l'adaptació i la transformació, vencent resistències i mentalitats fixes.</p>
Entorn Fer	<p style="text-align: center;">Accés a xarxes de persones expertes</p> <p>Associat al projecte de transformació de les unitats d'atenció a l'usuari, i en format obert, es crea una comunitat d'aprenentatge per tal que tots els professionals d'aquestes àrees puguin tenir accés a nous recursos, coneixements i experiències que continuïn fent millorar l'experiència associada.</p>

Figura 21. Exemple de nivell 3 i pas a nivell 2 i a nivell 1: resposta a un nou repte o missió (desenvolupament del nivell 1)

I, si fos el cas, de nou cap al nivell 3. Per exemple, a partir de la implementació de la millora i dels processos de canvi a les unitats i àrees d'atenció a l'usuari, es posa en relleu la necessitat d'agilitzar certs processos administratius interns per donar resposta de manera més ràpida a certes peticions i sol·licituds fetes pels usuaris. En aquest context, es crea un grup de treball per identificar aquests processos administratius a agilitzar i es planteja l'impuls d'una nova acció connectada amb la transformació anterior.

Bibliografia

Arets, Jos, Jennings, Charles, i Heijnen, Vivian. (2016). *702010 Towards 100% performance*. Sutler Media.

Ballvé Jerez, María Begoña. (2023). [“La actuación de las organizaciones públicas en el s. XXI”](#). Dins Joaquín Gairín Sallán (coord.) i Saida López-Crespo (coord.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia* (p. 123-130. Comunicació al Simposi “De la función pública al Servicio público: hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo”, del VII Congrés Internacional EDO 2023). Praxis-La Ley. [Recuperat el 28 de juliol de 2023].

Carayannis, Elias, i Campbell, David. (2012). *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. Springer.

Dalmau Ibàñez, Òscar. (2022). [Learning Metamorphosis. De la formación corporativa al aprendizaje informacional](#). UCF.

Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2018). [Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques](#). Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2022). [Pla estratègic de l'EAPC 2022-2027](#). Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Gros Salvat, Begoña, Lara Navarra, Pablo, García González, Iolanda, Mas García, Xavier, López Ruiz, José, Maniega Legarda, David, i Martínez Aceituno, Toni. (2009). [El model educatiu de la UOC: evolució i perspectives](#). UOC.

Hart, Jane. (2023). [Modern Workplace Learning 2023](#). Center for Modern Workplace Learning.

Herrero García, Olga, i Dalmau Ibàñez, Òscar. (2023). [“Transición hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo”](#). Dins Joaquín Gairín Sallán (coord.) i Saida López-Crespo (coord.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia* (capítol 3.3, p. 137-151. Comunicació en el Simposi “De la función pública al Servicio público: hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo”, del VII Congrés Internacional EDO 2023, 18.05.2023). Praxis-La Ley.

INAP. (2021). [Presente y perspectivas de futuro de la formación y el aprendizaje en las Administraciones públicas](#). INAP.

Kimiz, Dalkir. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. The MIT Press.

Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

Lancaster, Andy. (2019). *Driving Performance through Learning*. Kogan Page.

Martínez, Jesús. (2016). *Nuevos modelos de formación para empleados públicos. Guía para la transformación*. Editorial UOC.

Peña-López, Ismael. (2017). [“¿Con qué aprender en red? Estrategias y herramientas para la apertura y disrupción de las instituciones educativas”](#). Dins Begoña Gros Salvat (ed.) i Cristóbal Suárez-Guerrero (ed.), *Pedagogía red. Una educación para tiempos de internet*, (p. 77-104). ICE UAB.

Peña-López, Ismael. (2020). ["El ecosistema de gobernanza pública: las instituciones como infraestructuras abiertas para la toma de decisiones colectivas"](#). Dins Josep Maria Reniu i Vilamala (ed.) i J. Víctor Meseguer (ed.), *¿Política confinada? Nuevas tecnologías y toma de decisiones en un contexto de pandemia*, (p. 53-71). Thompson-Reuters/Aranzadi.

Peña-López, Ismael. (2023). ["La gestión integral del talento en la Administración centrada en la política pública de impacto"](#). Dins Joaquín Gairín Sallán (coord.) i Saida López-Crespo (coord.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia* (p. 131-137. Comunicació en el Simposi "De la función pública al Servicio público: hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo", del VII Congreso Internacional EDO 2023). Praxis-La Ley.

Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya