



Modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola d'Administració Pública de Catalunya

Versión 4.6, agosto de 2023

Direcció: Ismael Peña-López

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

Sugerencia de citación:

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.

Índice

Resumen ejecutivo	7
Parte I: Funcionamiento del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC:	10
El Plan estratégico de la EAPC 2022-2027	11
El nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola	11
Objetivos del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC	12
Arquitectura.....	13
Principios rectores del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC	14
Atributos del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola	14
Espacios de aprendizaje y de cocreación de conocimiento dentro del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola	16
Niveles de profundización del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC.....	16
Capas de diseño del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola.....	17
Palancas de aprendizaje y cambio dentro del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC	18
Consideraciones sobre la implementación del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola	23
Parte II: Elementos activadores del modelo de aprendizaje y desarrollo.....	25
Preguntas motoras relacionadas con la puesta en marcha del modelo de aprendizaje y desarrollo.....	26
Preguntas motoras relacionadas con la capa de aprendibilidad	27
Preguntas motoras relacionadas con la capa de acciones e instrumentos	29
Preguntas motoras relacionadas con la capa de entorno	31
Inventario de recursos relacionados con la redefinición del modelo de aprendizaje y desarrollo.....	33
Recursos propios vinculados con el modelo de aprendizaje y desarrollo	36
Tipo de recursos relacionados con el nivel de Adquisición	36
Tipos de recursos relacionados con el nivel de Aplicación	37
Tipo de recursos relacionados con el nivel de Transformación.....	38
Afectación de los atributos por el principio rector de digitalización en el modelo de aprendizaje y desarrollo.....	39
Atributo: empoderador.....	39
Atributo: competencial.....	39
Atributo: experiencial.....	40
Atributo: social.....	40
Atributo: transformador.....	41

Parte III: Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados a los niveles de actividad	42
Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados a los niveles de actividad	43
Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 1 ...	44
Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 2 ...	48
Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 3 ...	53
Parte IV: Despliegue del modelo: ejemplos de aplicación	57
Despliegue del modelo	58
Ejemplo de nivel 1: creación de un contenido autoformativo	58
Ejemplo de nivel 2: impulso de un nuevo curso o taller de formación	60
Ejemplo de paso de nivel 1 a nivel 2: respuesta a una nueva ley aprobada.....	61
Ejemplo de paso de nivel 2 a nivel 1: respuesta a una necesidad específica.....	64
Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión ...	66
Bibliografía.....	69

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC	9
Figura 2. Arquitectura, principios rectores y atributos del nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC.....	16
Figura 3. Niveles de profundización del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC	17
Figura 4. Modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC: principios, atributos, niveles de profundización, capas de diseño y palancas de aprendizaje y cambio.....	19
Figura 5. Matriz con los componentes que caracterizan las palancas de aprendizaje y cambio vinculadas al modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC	20
Figura 6. Matriz con las cuestiones que conducen a la identificación de los componentes que caracterizan las palancas de aprendizaje y cambio vinculadas al modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC	21
Figura 7. Ejemplo simulado de un plan de aprendizaje y desarrollo sobre participación ciudadana de acuerdo con el modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC	22
Figura 8. Ejemplo de nivel 1: creación de un contenido autoformativo	59
Figura 9. Ejemplo de nivel 1: creación de un contenido autoformativo (desarrollo)	59
Figura 10. Ejemplo de nivel 2: impulso de un nuevo curso o taller de formación.....	60
Figura 11. Ejemplo de nivel 2: impulso de un nuevo curso o taller de formación (desarrollo)	61
Figura 12. Ejemplo de paso de nivel 1 a nivel 2: respuesta a una nueva ley aprobada	61

Figura 13. Ejemplo de paso de nivel 1 a nivel 2: respuesta a una nueva ley aprobada (desarrollo del nivel 1).....	62
Figura 14. Ejemplo de paso de nivel 1 a nivel 2: respuesta a una nueva ley aprobada (desarrollo del nivel 1).....	63
Figura 15. Ejemplo de paso de nivel 2 a nivel 1: respuesta a una necesidad específica	64
Figura 16. Ejemplo de paso de nivel 2 a nivel 1: respuesta a una necesidad específica (desarrollo del nivel 2).....	65
Figura 17. Ejemplo de paso de nivel 2 a nivel 1: respuesta a una necesidad específica (desarrollo del nivel 1).....	65
Figura 18. Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión	66
Figura 19. Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión (desarrollo del nivel 3)	67
Figura 20. Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión (desarrollo del nivel 2)	67
Figura 21. Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión (desarrollo del nivel 1)	68

Índice de tablas

Tabla 1. Preguntas motoras relacionadas con la capa de aprendibilidad	27
Tabla 2. Ejemplos de preguntas motoras relacionadas con la capa de aprendibilidad	28
Tabla 3. Preguntas motoras relacionadas con la capa de acciones e instrumentos....	29
Tabla 4. Ejemplos de preguntas motoras relacionadas con la capa de acciones e instrumentos	30
Tabla 5. Preguntas motoras relacionadas con la capa de entorno	31
Tabla 6. Ejemplos de preguntas motoras relacionadas con la capa de entorno	32
Tabla 7. Inventario de recursos relacionados con la capa de aprendibilidad	33
Tabla 8. Inventario de recursos relacionados con la capa de acciones e instrumentos	34
Tabla 9. Inventario de recursos relacionados con la capa de entorno.....	35
Tabla 10. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el atributo empoderador	39
Tabla 11. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el atributo competencial	40
Tabla 12. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el atributo experiencial	40
Tabla 13. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el atributo social	41
Tabla 14. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el ámbito transformador	41

Tabla 15. Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 1: Adquisición	47
Tabla 16. Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 2: Aplicación	52
Tabla 17. Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 3: Transformación.....	56

Resumen ejecutivo

En este XIV período legislativo, la Escola busca **desarrollar un modelo de Administración pública** que evolucione de acuerdo con el contexto de sostenibilidad económica y servicio público, así como **diseñar e implementar un nuevo modelo de gobernanza pública** basado en la investigación, el análisis, los servicios de captación, el reconocimiento y el desarrollo del talento, al igual que la formación y el aprendizaje continuo.

Para lograr los objetivos mencionados, desde la EAPC hemos definido un modelo de aprendizaje fundamentado en la aprendibilidad (o *learnability*). Los fundamentos de este modelo proceden de la consideración de **tres principios rectores**, que son la **integridad** (valores éticos y transparencia), la **digitalización** (uso de la tecnología para agilizar procesos) y la **innovación** (creación de nuevas soluciones de impacto positivo).

El impacto del modelo, tanto en la sociedad como en los servidores públicos, los equipos de trabajo y la propia Administración, se mide a través de sus **cinco atributos**: **empoderador** (a través de la potenciación del autoaprendizaje, el aprendizaje en red y el aprendizaje a lo largo de la vida), **competencial** (mediante la consolidación de competencias vinculadas a los perfiles profesionales), **experiencial** (a partir del aprendizaje vivencial, inmersivo, crítico y reflexivo), **social** (con la formación de equipos multidisciplinares y multicompetenciales que colaboren utilizando metodologías ágiles) y **transformador** (al impulsar mejoras, evolucionar itinerarios formativos, desarrollar proyectos, llevar a cabo investigaciones y generar y difundir conocimiento).

Todo el modelo tiene tres tipos de **contextos** presentes: **virtuales** (síncronos o asíncronos), **presenciales** e **híbridos** (donde se combinan los dos espacios anteriores en función de los objetivos perseguidos).

Dentro del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola existen **dos ejes vertebradores**, conformados por **tres niveles de profundización del aprendizaje**: **adquisición** (basado en el aprendizaje autónomo y conocimiento abierto), **aplicación** (centrado en la consolidación de competencias profesionales y aprendizaje colaborativo) y **transformación** (constituido por la investigación y el aprendizaje basado en retos); y **tres capas de diseño**: **aprendibilidad** (con voluntad de comprender los fenómenos relacionados con un área de conocimiento, especialmente aquellos relacionados con uno mismo y su propio estado de desarrollo), **acciones e instrumentos** (orientado a poder desenvolverse cómodamente en esta área y dominar conocimientos, competencias y utillaje) y **entorno** (para ubicar el área de conocimiento, así como a uno mismo, en el contexto, la situación y los compañeros que colaboran en el aprendizaje y el desarrollo, así como la identificación y la superación de retos profesionales).

Las intersecciones de los dos ejes anteriores dan lugar a **nueve palancas de aprendizaje y cambio**: (1) aprender a aprender; (2) mentalidad de crecimiento; (3) interrogación e investigación; (4) acciones y recursos de autoaprendizaje; (5) formación personalizada e itinerarios de aprendizaje; (6) ideación, prototipado, pilotaje y validación; (7) acceso a redes de personas expertas; (8) proyectos y desarrollo profesional, y (9) generación de nuevo conocimiento en red.

El aterrizaje óptimo del modelo está vinculado con una serie de **consideraciones básicas, usos tecnológicos eficaces, preguntas motoras y recursos** (analógicos y digitales, estratégicos, de proceso, etc.).

La implementación del nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo debe convertir a la EAPC en una **comunidad de referencia en procesos de (auto)aprendizaje, desarrollo profesional, investigación, innovación y compartición y generación de (nuevo) conocimiento** dentro del ecosistema conformado por la Administración pública y la ciudadanía.

<p>Arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> → Áreas de conocimiento → Perfiles profesionales → Marcos competenciales → Estrategias de aprendizaje y desarrollo 	<p>Principios rectores</p> <ul style="list-style-type: none"> → Integridad → Digitalización → Innovación 	<p>Atributos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
--	--	--

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Aprendibilidad Comprender	<p>Aprender a aprender</p> <ul style="list-style-type: none"> → Conciencia de control del propio aprendizaje (metacognición) → Autodiagnóstico → Percepción de necesidades, expectativas y oportunidades formativas individuales (<i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>) 	<p>Mentalidad de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> → Conciencia de las oportunidades de aprendizaje en equipo → Identificación de las competencias y habilidades profesionales propias → Determinación del nivel de consolidación de competencias y habilidades profesionales personales 	<p>Interrogación e investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> → Interés temático → Exploración personal → Comprensión profunda de la realidad
Acciones e instrumentos Poder	<p>Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Autonomía en el desarrollo de la experiencia de aprendizaje → Selección cuidadosa y personalizada de las acciones de aprendizaje 	<p>Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Desarrollo competencial adecuado según el perfil profesional → Establecimiento de un proceso de aprendizaje posibilista, distribuido, evaluado y actualizado en el tiempo 	<p>Ideación, prototipado, pilotaje y validación</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ideación de soluciones a retos reales → Producción (y evaluación) de prototipos → Implementación de soluciones con agentes y contextos reales → Valoración crítica de la aplicación de las soluciones
Entorno Hacer	<p>Acceso a redes de personas expertas</p> <ul style="list-style-type: none"> → Generación de la red personal de aprendizaje → Recepción de conocimientos → Compartición de aprendizajes aplicables 	<p>Proyectos y desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Transferencia de aprendizajes en el entorno profesional (<i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>) → Configuración de equipos pluridisciplinarios y multicompetenciales 	<p>Generación de nuevo conocimiento en red</p> <ul style="list-style-type: none"> → Aplicación de soluciones con impacto positivo en el ámbito de la Administración pública y en el contexto social → Cocreación de respuestas escalables a problemas reales

Figura 1. Modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

Parte I:

**Funcionamiento del modelo de aprendizaje y desarrollo de la
EAPC:**

El Plan estratégico de la EAPC 2022-2027

Con 35 años de recorrido desde su creación en 1987, la Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) inicia su XIV legislatura con la **visión de una Escola vertebradora del ecosistema de gobernanza pública de Cataluña**.

Esta visión se concreta en una Administración que articula varios actores en red para ofrecer a la ciudadanía un **servicio profesionalizado, innovador, íntegro y eficiente**. Esta articulación requiere la aplicación práctica del modelo de hélice cuádruple, en el que participan: sector público, sector privado, educación e investigación y sociedad civil.

Durante esta legislatura, la Escola debe incidir en la agenda pública con un impacto directo en el diseño y la implementación del nuevo modelo de Estado a través de la **definición de un modelo actualizado de profesionales de la Administración pública**. Esta definición se fundamenta en una competencia clave, la aprendibilidad (o *learnability*), entendida como la capacidad de «aprender a aprender» y «aprender a lo largo de la vida» para adaptarse a las necesidades cambiantes de nuestra sociedad.

El liderazgo de este modelo por parte de la EAPC requiere una redefinición de sus procesos, con el apoyo de las tecnologías y la promoción de la vocación de cambio, investigación, mejora e innovación, así como la optimización de su organización interna en torno a un nuevo modelo de aprendizaje abierto, modular, continuo, autónomo y colaborativo.

En este contexto, la Escola actuará **como comunidad de referencia en procesos de aprendizaje, desarrollo profesional, investigación e innovación, y como plataforma de encuentro** de los distintos agentes responsables de idear, articular y evaluar tanto el nuevo modelo de Estado como los profesionales que lo llevarán a la práctica, desde la Generalitat y desde las administraciones locales.

El nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola

La nueva Escola impulsará acciones combinadas de formación, desarrollo profesional, transferencia, investigación, transformación e innovación para lograr dos **objetivos¹ clave para este período legislativo**:

- ▼ **Desarrollar un modelo de Administración pública** que evolucione de acuerdo con el contexto de sostenibilidad económica y servicio público.
- ▼ **Diseñar e implementar un nuevo modelo de gobernanza pública** basado en la investigación, el análisis, los servicios de captación, reconocimiento y desarrollo del talento, así como en la formación y el aprendizaje continuo.

A corto plazo, uno de los elementos fundamentales para la consecución de estos objetivos es la definición de un **modelo de aprendizaje y desarrollo propio de la Escola** que agrupe recursos (in)formativos, acciones de aprendizaje, estrategias metodológicas y de evaluación, agentes facilitadores, equipos de trabajo plurales, perfiles profesionales, itinerarios formativos basados en competencias, espacios de escuela, compartición y generación de conocimiento, etc.

¹Estos dos objetivos están definidos en la *Planificació estratègica de l'EAPC per la XIV Legislatura*; OD 7 i OD 7 BIS.

Una configuración adecuada de los componentes anteriores permitirá alcanzar distintos retos asociados: (1) en el trabajo, la capacitación y el desarrollo de talento interno; (2) la configuración de redes de conocimiento y (3) el establecimiento de líneas de investigación que impacten sobre la Administración, la sociedad y las organizaciones.

Este modelo de aprendizaje apoya diferentes combinaciones de recursos (analógicos y digitales) y acciones de aprendizaje, agentes educativos, redes de conocimiento, equipos de investigación, etc., para **impulsar la generación de experiencias de aprendizaje** útiles en el presente e inspiradoras para el futuro, así como **procesos de investigación, innovación y gestión, transferencia y producción de (nuevo) conocimiento** que tengan un impacto positivo y directo en situaciones desafiantes que afectan a la Administración y la sociedad.

El rol de liderazgo que asume la EAPC para impulsar el proceso de transformación implica la creación y el desarrollo de actividades, programas e itinerarios de aprendizaje, así como la formación de equipos de investigación que ayuden al funcionariado a consolidar competencias, adquirir nuevas habilidades y conocimientos, adaptarse y mejorar para convertirse en verdaderos agentes de cambio.

A través de este modelo holístico e integrador, la EAPC se convertirá en una entidad capaz de diseñar un nuevo modelo de Administración pública que a su vez inspire un nuevo modelo de Estado que actúe como plataforma de pensamiento, investigación, innovación, desarrollo y transferencia en materia de función pública y administración en Cataluña.

Objetivos del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

El nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo no busca solo organizar la actividad de la Escola en términos pedagógicos, sino que debe ser un instrumento primordial para impulsar la **misión de la Escola d'Administració Pública de Catalunya**, tal como se enuncia en su Plan estratégico 2022-2027:

La Escola articula, promueve y produce investigación, análisis, servicios y productos relacionados con el reconocimiento, la captación y el desarrollo del talento, la formación y el aprendizaje y la organización de las instituciones en el ámbito de la gobernanza pública para lograr una Administración pública catalana al servicio de la ciudadanía profesionalizada, innovadora, íntegra y eficiente.

Para lograrlo, el modelo establece los siguientes **objetivos estratégicos**:

- ▼ Fomentar una gestión integral del talento y del conocimiento, desde la sensibilización y difusión hasta la transferencia, la innovación y la investigación, para lograr una aplicación práctica en los servicios y políticas públicas.
- ▼ Incrementar el impacto de las acciones. Mejorar el rendimiento de cuentas de los actores que imparten formación.
- ▼ Mejorar la coherencia interna de todo el sistema de aprendizaje y desarrollo.
 - ▽ Dar coherencia, continuidad y visión estratégica a las actuaciones dentro de una misma área de conocimiento o ámbito funcional de trabajo.
 - ▽ Ofrecer modelos de perfiles profesionales a todas las administraciones.
 - ▽ Eliminar barreras al trabajo por objetivos y proyectos.

- ▼ Optimizar el uso de los recursos públicos.
 - ▽ Incrementar la sostenibilidad de los formatos de las situaciones de aprendizaje y desarrollo.
 - ▽ Mejorar la eficacia de los acompañamientos de los expertos/docentes.
 - ▽ Aumentar los recursos de aprendizaje abiertos al alcance de toda la ciudadanía, en cualquier sitio y en cualquier momento.
 - ▽ Multiplicar los usos y el número de beneficiarios.
 - ▽ Mejorar la eficiencia de los recursos materiales.

Arquitectura

Existe una relación bidireccional entre la planificación de políticas sectoriales y la planificación de la capacitación y desarrollo de profesionales y equipos.

Una política sectorial requiere necesariamente profesionales y equipos capacitados para llevarla a cabo en todas y cada una de sus distintas fases: diagnóstico, diseño, negociación o priorización, ejecución y evaluación y rendición de cuentas. Asimismo, difícilmente puede conceptualizarse un plan de capacitación en el vacío, sin tener en cuenta en qué entorno y en qué ámbito se llevará a cabo.

- ▼ El modelo de aprendizaje y desarrollo quiere colocar en el centro la política pública o, mejor aún, el reto a superar por una determinada política pública. En términos más generales, comienza con la identificación del **área de conocimiento** en la que se agrupan una serie de funciones de naturaleza similar o muy complementaria.
- ▼ Una misma área de conocimiento puede tener agrupaciones de funciones con una cierta independencia entre sí y que pueden llevarse a cabo o desarrollarse de forma longitudinal. Estas agrupaciones conforman los **perfiles profesionales**.
- ▼ Cada perfil profesional puede, a su vez, componerse de determinados **marcos competenciales**, cada uno conformado por diversas competencias y sus correspondientes niveles de consecución necesarios para llevar a cabo las funciones de los respectivos perfiles profesionales.
- ▼ El modelo propone que las acciones de aprendizaje y desarrollo se diseñen en planes de capacitación o, mejor aún, en **planes o estrategias de aprendizaje y desarrollo** (es decir, no de forma aislada o independiente), de manera que los planes sean el despliegue estratégico, a largo plazo, de diversas acciones que garanticen la consecución de las competencias que conforman un determinado perfil profesional que se desarrolla dentro de un área de conocimiento. Estos planes, por tanto, aspiran a ser completos y a convertirse en una referencia o un estándar de facto.

Así, las estrategias de aprendizaje, formación, desarrollo y transferencia generalmente comenzarán con la delimitación del área de conocimiento, la definición de funciones y perfiles profesionales, los marcos competenciales y los modelos de desarrollo asociados a una política o servicio público. Estas funciones, perfiles, marcos y modelos deben ser el eje vertebrador de toda la actividad de la Escola d'Administració Pública de Catalunya: los procesos de selección, las acciones de aprendizaje, formación y desarrollo y los proyectos de investigación, innovación y transferencia.

Una vez definidos estos marcos, y en lo que respecta al ámbito del aprendizaje, la formación y el desarrollo, se trabajarán dos ejes en paralelo: el **mapa de los actores** que participan en un ámbito y el **inventario de recursos de aprendizaje** (incluidas las acciones formativas y comunidades de aprendizaje) existentes en este ámbito. Esto debe permitir delimitar correctamente el ámbito en materia de actores, espacios e instrumentos.

Con estos actores, espacios e instrumentos, el siguiente paso es diagnosticar el ámbito y diseñar una estrategia de aprendizaje, formación y desarrollo a largo plazo. La estrategia debe incluir las acciones que se desplegarán, así como los actores y su papel en el despliegue de estas acciones, además de la producción de los recursos y el impulso y la facilitación de los correspondientes entornos de aprendizaje.

El resultado final, a largo plazo, debe ser la creación de un conjunto completo de ámbitos de trabajo con sus funciones y competencias asociadas, las respectivas estrategias de aprendizaje, formación y desarrollo, así como el conjunto temporalizado de actuaciones a llevar a cabo a corto plazo con sus respectivos responsables.

Principios rectores del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

El modelo que proponemos para el período legislativo vigente se fundamenta en **tres principios rectores**:

- ▼ **Integridad**: es necesario asegurar que toda la actividad impulsada se basa en patrones éticos, de responsabilidad y transparencia, así como en valores que caracterizan al conjunto de la organización y que deben impregnar el ADN de todas y todos los profesionales de la Administración en su compromiso de servicio y trabajo para la sociedad.
- ▼ **Digitalización**: se deben utilizar de forma intensiva y con criterio las tecnologías internas y externas asociadas a procesos propios de la Administración. Porque más allá del uso de plataformas y entornos virtuales de aprendizaje, estos recursos tecnológicos deben permitir la conexión del conocimiento con el lugar de trabajo, promover experiencias inmersivas de aprendizaje y agilizar la investigación, así como orientar, comparar, medir y tomar decisiones basadas en el análisis de datos sobre temas que involucren a la función pública y la ciudadanía.
- ▼ **Innovación**: es necesario impulsar nuevas y efectivas formas de hacer para provocar un aprendizaje, conocimiento e investigación que aporten más valor a la persona, a los equipos de trabajo, a la Administración y a la sociedad en general.

Atributos del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola

A los tres principios rectores, el nuevo modelo suma **cinco atributos esenciales**. Estos atributos hacen referencia al **impacto esperado de la aplicación del modelo, a nivel individual, de desarrollo profesional, trabajo en equipo, investigación e innovación**. Al mismo tiempo, deben inspirar todas las iniciativas impulsadas y que se conecten con diferentes líneas y tendencias de formación e investigación. Estos atributos son:

- ▼ **Empoderador**: hace referencia al «**para quién**» o a los **servidores públicos** que participan en procesos de mejora de sus aprendizajes y habilidades de

investigación. El modelo promovido por la EAPC entiende **al equipo de profesionales de la función pública** como un colectivo capaz de generar un impacto en la transformación del sector público a través de su actividad profesional, la adquisición y actualización de conocimientos, así como la conciencia y el control de su propio proceso de aprendizaje (**metacognición**) autónomo, personalizado y adaptativo. **La práctica activa, la capacidad crítica hacia las propias competencias y resultados, el aprendizaje a lo largo de toda la vida, el aprendizaje autodirigido y el aprendizaje en red** se convierten en componentes fundamentales que evidencian el éxito de este atributo.

- ▼ **Competencial:** incide en el «**qué**» o en el **aprendizaje**, y sostiene que debe ser útil, ágil, accesible, práctico e interiorizarse a través de la práctica deliberada, la reflexión activa, la retroalimentación y la transferencia en el lugar de trabajo. Las experiencias de aprendizaje deben permitir el **desarrollo de las competencias profesionales**, vinculadas a los diversos perfiles y ámbitos funcionales de la Administración, tanto de *upskilling*² como de *reskilling*³. De esta forma, la Administración será más eficiente, eficaz y capaz de aprovechar las oportunidades y adaptarse a los nuevos retos.
- ▼ **Experiencial:** relacionado con el «**cómo**» **resaltar la necesidad de impulsar experiencias inmersivas**, vivenciales, emocionales y memorables de aprendizaje que van más allá del «aprender haciendo» y que suponen «**aprender reflexionando sobre lo que se ha hecho**».

Esta intencionalidad experiencial en el modelo de la EAPC se desplegará en todos los momentos del proceso de aprendizaje y favorecerá la puesta en práctica de metodologías activas, estrategias de evaluación personalizadas y nuevas formas de narrar (*storytelling*), aprovechando y reconociendo el talento interno, los formatos híbridos, la analítica de datos de aprendizaje (*learning analytics*), etc.

- ▼ **Social:** centrado en «**con quién**» **se produce el aprendizaje y la investigación**, promueve el trabajo en red, en equipos multicompetenciales, y aplica dinámicas colaborativas y de cocreación dentro de ecosistemas de aprendizaje que permiten **crear, transferir, escalar y compartir nuevo conocimiento**.
- ▼ **Transformador:** basado en el **propósito de la EAPC o su «para qué»**. Este atributo tiene una doble capacidad: por un lado, la de impulsar los cambios de la sociedad, la Administración y las organizaciones; y, por otro, la de posibilitar la **transformación de los programas, proyectos, investigaciones e iniciativas de Escola**. La EAPC constituirá una plataforma analítica, reflexiva, activadora, ágil y basada en los datos, alrededor de la cual se articulará, organizará, producirá y difundirá el conocimiento necesario para transformar la Administración pública catalana.

²El *upskilling* son las acciones formativas destinadas a trabajar las competencias requeridas para un puesto de trabajo concreto.

³El *reskilling* está asociado a las nuevas competencias que consolida una persona y que están vinculadas a un cambio de rol profesional, lo que implica una mejora de la empleabilidad y la competitividad en el entorno público.

Figura 2. Arquitectura, principios rectores y atributos del nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC.

Arquitectura	Principios rectores	Atributos básicos
→ Áreas de conocimiento	→ Integridad	→ Empoderador
→ Perfiles profesionales	→ Digitalización	→ Competencial
→ Marcos competenciales	→ Innovación	→ Experiencial
→ Estrategias de aprendizaje y desarrollo		→ Social
		→ Transformador

Espacios de aprendizaje y de cocreación de conocimiento dentro del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola

Virtualidad y presencialidad son dos ejes que trazamos en paralelo dentro de la matriz que muestra los niveles de profundización, las capas de diseño y las palancas de aprendizaje y cambio del modelo de la EAPC.

La virtualidad puede tener carácter síncrono o asíncrono y la vinculamos a todas aquellas acciones, conversaciones, procesos, etc., que tienen lugar en la nube o mediante los servicios de internet (como los servicios de almacenamiento y procesamiento o aplicaciones).

La sincronía permite desarrollar acciones de aprendizaje, colaboración e investigación que provocan que varias personas se encuentren y se comuniquen en un espacio no físico al mismo tiempo, mediante alguna herramienta de videoconferencia como Teams, Google Meet, Zoom, Webex, Jitsi, Skype o similares.

La asincronía provoca conversaciones o intercambios de información en los que las personas no necesitan coincidir en el tiempo. Algunos ejemplos de asincronía serían el trabajo en wikis, documentos o presentaciones donde podemos compartir comentarios, los chats (por ejemplo, dentro de los canales de Teams), los foros dentro de las aulas de los cursos, los comentarios en una publicación o un vídeo en un sitio web o un repositorio, un retuit o una respuesta a un tuit, etc.

La presencialidad implica que las personas se encuentren dentro de un espacio físico específico durante un tiempo determinado.

Los límites entre virtualidad y presencialidad son permeables entre los niveles, capas y palancas del modelo. Esto conduce a **la hibridación, donde la virtualidad (asíncrona, síncrona o ambas) puede combinarse con la presencialidad**, según los objetivos perseguidos.

Niveles de profundización del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

El diseño del nuevo modelo de la Escola toma como base los principios rectores y los atributos para poder desplegar su actividad en torno a **tres niveles de profundización**, que se diferencian en su enfoque, propósito, personas, recursos y estrategias de aprendizaje e investigación implicados.

- ▼ **Nivel 1 - Adquisición:** este nivel de actividad se convierte en una primera ventana de acceso al conocimiento de forma individual. La **estrategia de aprendizaje asociada se basa en el aprendizaje autónomo y el conocimiento abierto**. Su enfoque se centra en el servidor público, las personas expertas y la información. Su objetivo es doble: por un lado, integrar nuevos

aprendizajes/conocimientos y, por otro, participar en la escucha o compartición de las informaciones o conocimientos propios en espacios abiertos de diálogo (por ejemplo, redes profesionales y sociales).

Algunas de las acciones asociadas a este nivel son las siguientes: conciencia sobre intereses formativos y del propio aprendizaje, autodiagnóstico, protagonismo en la elección crítica de recursos y acciones de aprendizaje, gestión del aprendizaje personal a través de entornos personales de aprendizaje, escucha activa y difusión de informaciones y conocimientos mediante la configuración de una red personal de aprendizaje, entre otras.

- ▼ **Nivel 2 - Aplicación:** se trata de un nivel profesionalizador, dirigido a la mejora de las competencias⁴ vinculadas al perfil profesional y al ámbito competencial de la persona. Su **estrategia de aprendizaje se centra en las competencias profesionales y el aprendizaje colaborativo**. Las figuras de referencia son las y los profesionales de la Administración pública a título individual y de equipo. Dentro de este nivel establecemos tres propósitos: (1) identificar el grado de consolidación de las competencias profesionales propias, (2) definir los itinerarios de aprendizaje que favorezcan la consolidación y actualización de las competencias profesionales del lugar de trabajo habitual o de uno nuevo y (3) configurar equipos de trabajo multicompetenciales y plurales en función de los retos establecidos.
- ▼ **Nivel 3 - Transformación:** este nivel afecta a tres tipos de actores: sociedad, Administración y organizaciones. La **estrategia de aprendizaje está focalizada en la investigación y el aprendizaje basado en retos**. Implica la aplicación de procesos de investigación (por ejemplo, la identificación de retos, la ideación y prototipado de soluciones, la implementación en entornos reales de las soluciones, el testeo, la evolución, etc.), la transferencia y la escalabilidad de soluciones, así como la transmisión tanto de conocimiento existente como de nuevo conocimiento generado.

Los tres niveles de profundización son acumulativos, es decir, cada uno de ellos engloba los niveles anteriores y permite desplegar iniciativas y experiencias hasta alcanzar el propósito pretendido, de forma agregada en clave de valor e impacto.

Figura 3. Niveles de profundización del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
---	--	--

Capas de diseño del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola

Dentro del modelo, identificamos **tres capas de diseño** que relacionamos con los niveles de profundización. Estas capas son las siguientes:

- ▼ **Capa 1 - Aprendibilidad (comprender):** pone énfasis en el interés personal por aprender a lo largo de la vida profesional mediante la autoformación, el

⁴ La competencia es la habilidad para hacer frente con flexibilidad a situaciones profesionales cambiantes, aplicando las capacidades personales y profesionales de forma adecuada.

seguimiento de un itinerario específico vinculado al desarrollo de un determinado perfil profesional y el interés por la investigación colaborativa relacionada con un reto real. Esta capa tiene como objetivo facilitar la conexión de la persona con ese aprendizaje, recurso de autoaprendizaje, acción formativa o proyecto que se deba impulsar, despertando la curiosidad y potenciando la actitud de «aprender a aprender», ya sea de manera individual o dentro de un equipo multicompetencial. La aprendibilidad requiere un autoconocimiento sobre el propio proceso de aprendizaje (metacognición), la creación de hábitos, el conocimiento del nivel de las habilidades personales y de las competencias relacionadas con el perfil profesional, la comprensión de la realidad vinculada a un tema y el trabajo constante orientado a explicitar el conocimiento tácito de las personas y de los equipos plurales y movilizarlo hacia la mejora y la innovación.

- ▼ **Capa 2 - Acciones e instrumentos (poder):** por un lado, facilita recursos que ayudan a autogestionar el proceso de (auto)aprendizaje. Por ejemplo, diversos formatos de contenidos, metodologías activas, instrumentos de evaluación (inicial, continua, final, etc.). Por otro lado, ayuda a la mejora del perfil profesional mediante el establecimiento de itinerarios personalizados de aprendizaje dentro de un ámbito funcional.

Esta capa también proporciona metodologías ágiles y activas que permiten idear, prototipar, implementar, testear, escalar e informar sobre soluciones dadas a un reto por un equipo diverso y multicompetencial de trabajo.

- ▼ **Capa 3 - Entorno (hacer):** impacta directamente tanto sobre la Administración como sobre la ciudadanía. Esta capa incide en la identificación y seguimiento de los y las profesionales con talento o experiencia dentro del conjunto de la Administración, y también fuera de ella, sobre áreas temáticas de interés. Está vinculada con el desarrollo profesional, mediante el *reskilling* y el *upskilling*, y la transferencia eficaz de competencias en los equipos de trabajo.

Esta capa también incide sobre los procesos de transferencia y escalabilidad de soluciones a distintos contextos. Al mismo tiempo, esta capa influye en la elección de los canales y formatos para compartir las informaciones vinculadas a las diferentes fases propias de un proceso de investigación ágil, desarrollado en un equipo multidisciplinario y multicompetencial.

Palancas de aprendizaje y cambio dentro del modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

A partir de la combinación de los tres niveles de profundización con las tres capas de diseño del modelo de la Escola, dibujamos una **matriz que incluye, en sus intersecciones, nueve palancas promotoras del aprendizaje y el cambio**: (1) aprender a aprender; (2) mentalidad de crecimiento; (3) interrogación e investigación; (4) acciones y recursos de autoaprendizaje; (5) formación personalizada e itinerarios de aprendizaje; (6) ideación, prototipado, pilotaje y validación; (7) acceso a redes de personas expertas; (8) proyectos y desarrollo profesional, y (9) generación de nuevo conocimiento en red.

Estas palancas deben servir para diseñar, aplicar y evaluar experiencias de aprendizaje, itinerarios formativos y proyectos de investigación, así como elaborar y compartir nuevos conocimientos para dar respuesta a las diferentes necesidades y retos de la Administración y la sociedad actual.

<p>Arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> → Áreas de conocimiento → Perfiles profesionales → Marcos competenciales → Estrategias de aprendizaje y desarrollo 	<p>Principios rectores</p> <ul style="list-style-type: none"> → Integridad → Digitalización → Innovación 	<p>Atributos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
--	--	--

Capas \ Niveles	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Aprendibilidad Comprender	Aprender a aprender	Mentalidad de crecimiento	Interrogación e investigación
Acciones e instrumentos Poder	Acciones y recursos de autoaprendizaje	Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje	Ideación, prototipado, pilotaje y validación
Entorno Hacer	Acceso a redes de personas expertas	Proyectos y desarrollo profesional	Generación de nuevo conocimiento en red

Figura 4. Modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC: principios, atributos, niveles de profundización, capas de diseño y palancas de aprendizaje y cambio

Las diferentes palancas de aprendizaje y cambio del modelo de la Escola se pueden concretar en una serie de acciones que permiten, por un lado, definir cada una de ellas y, por otro, establecer relaciones con los posibles recursos que facilitan su desarrollo y consolidación ciudadana.

<p>Arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> → Áreas de conocimiento → Perfiles profesionales → Marcos competenciales → Estrategias de aprendizaje y desarrollo 	<p>Principios rectores</p> <ul style="list-style-type: none"> → Integridad → Digitalización → Innovación 	<p>Atributos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
--	--	--

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Aprendibilidad Comprender	<p>Aprender a aprender</p> <ul style="list-style-type: none"> → Conciencia de control del propio aprendizaje (metacognición) → Autodiagnóstico → Percepción de necesidades, expectativas y oportunidades formativas individuales (<i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>) 	<p>Mentalidad de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> → Conciencia de las oportunidades de aprendizaje en equipo → Identificación de las competencias y habilidades profesionales propias → Determinación del nivel de consolidación de competencias y habilidades profesionales personales 	<p>Interrogación e investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> → Interés temático → Exploración personal → Comprensión profunda de la realidad
Acciones e instrumentos Poder	<p>Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Autonomía en el desarrollo la experiencia de aprendizaje → Selección cuidadosa y personalizada de las acciones de aprendizaje 	<p>Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Desarrollo competencial adecuado según el perfil profesional → Establecimiento de un proceso de aprendizaje posibilista, distribuido, evaluado y actualizado en el tiempo 	<p>Ideación, prototipado, pilotaje y validación</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ideación de soluciones a retos reales → Producción (y evaluación) de prototipos → Implementación de soluciones con agentes y contextos reales → Valoración crítica de la aplicación de las soluciones
Entorno Hacer	<p>Acceso a redes de personas expertas</p> <ul style="list-style-type: none"> → Generación de la red personal de aprendizaje → Recepción de conocimientos → Compartición de aprendizajes aplicables 	<p>Proyectos y desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Transferencia de aprendizajes en el entorno profesional (<i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>) → Configuración de equipos pluridisciplinarios y multicompetenciales 	<p>Generación de nuevo conocimiento en red</p> <ul style="list-style-type: none"> → Aplicación de soluciones con impacto positivo en el ámbito de la Administración pública y en el contexto social → Cocreación de respuestas escalables a problemas reales

Figura 5. Matriz con los componentes que caracterizan las palancas de aprendizaje y cambio vinculadas al modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

<p>Arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> → Áreas de conocimiento → Perfiles profesionales → Marcos competenciales → Estrategias de aprendizaje y desarrollo 	<p>Principios rectores</p> <ul style="list-style-type: none"> → Integridad → Digitalización → Innovación 	<p>Atributos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
--	--	--

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Aprendibilidad Comprender	<p>Aprender a aprender</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Por qué es importante para mí esta competencia o conocimiento? → ¿Qué está ocurriendo en mi ámbito? → ¿Soy consciente de cómo me afecta? → ¿Cómo me encuentro en relación con mi ámbito? → ¿Tengo una estrategia de desarrollo personal o profesional al respecto? 	<p>Mentalidad de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Qué competencias y habilidades profesionales propias necesito desarrollar? → ¿Qué nivel tengo y cómo puedo desarrollarlo? → ¿Qué nivel de competencias y habilidades profesionales personales necesito consolidar? → ¿Qué estrategia (concreta: objetivos, itinerario, programación, estructura, etc.) voy a seguir para desarrollarme? → ¿Con qué compañeros y/o mentores? 	<p>Interrogación e investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Cuál es la vanguardia de mi ámbito? → ¿Cuáles son los principales retos a los que me enfrento? → ¿Quién tiene las mismas inquietudes o necesidades que yo? → ¿Qué estrategia tenemos para abordar y superar los retos de mi ámbito? → ¿Cómo la diseñaremos? ¿Cómo la pondremos en marcha? ¿Qué programación seguiremos?
Acciones e instrumentos Poder	<p>Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Cuáles son los conceptos clave e información relevante de mi ámbito? → ¿Qué instrumentos? → ¿Qué competencias son más relevantes? → ¿Dónde puedo encontrar recursos, instrumentos y marcos competenciales referentes a mi ámbito? 	<p>Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Qué estrategias debo diseñar para desarrollarme competencialmente según mi perfil profesional? → ¿Qué acciones e instrumentos debo utilizar para diseñar y ejecutar un proceso de aprendizaje posibilista, distribuido, evaluado y actualizado en el tiempo? 	<p>Ideación, prototipado, pilotaje y validación</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Qué propuestas de mejora tengo? ¿Cómo las construyo? → ¿Cómo diseño soluciones? ¿Cómo las convierto en prototipos? ¿Con qué actores? → ¿Cómo implemento soluciones y prototipos? → ¿Cómo los evalúo?
Entorno Hacer	<p>Acceso a redes de personas expertas</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Quién es referente en mi ámbito? → ¿Cómo se organizan las personas referentes de mi ámbito? → ¿Cómo se relacionan las personas referentes de mi ámbito? → ¿Tengo una estrategia para formar parte de ello? 	<p>Proyectos y desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Cómo construyo equipos pluridisciplinares y multicompetenciales eficaces? → ¿Cómo incorporo y transfiero conocimientos de y a mi entorno profesional? → ¿Qué estrategia de pertenencia a una red o comunidad tengo? → ¿Cómo lo incorporo a mi entorno profesional? 	<p>Generación de nuevo conocimiento en red</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Cómo contribuyo a implementar mis resultados en otros entornos de mi ámbito? → ¿Cómo y con quién cocreo respuestas escalables a problemas reales a partir de la experiencia? → ¿Cómo integro las soluciones con impacto positivo en los ámbitos de la Administración y la ciudadanía?

Figura 6. Matriz con las cuestiones que conducen a la identificación de los componentes que caracterizan las palancas de aprendizaje y cambio vinculadas al modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

A continuación se presenta una simulación de un plan de aprendizaje y desarrollo en consonancia con el modelo:

Niveles Capas		Nivel 1 – Adquisición	Nivel 2 – Aplicación	Nivel 3 – Transformación
		Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Investigación y aprendizaje basado en retos
Ejemplo/ Simulación		Arquitectura → Área de conocimiento de buen gobierno → Perfil de participación ciudadana → Marcos competenciales → Estrategia de aprendizaje y desarrollo de participación ciudadana	Principios rectores → Integridad → Digitalización → Innovación	Atributos básicos → Empoderador → Competencial → Experiencial → Social → Transformador
	Aprendibilidad Comprender	Aprender a aprender → Infografía del ámbito de la participación → Vídeo sobre qué es la democracia deliberativa → Plan de comunicación en blogs y redes → Test para evaluar conocimientos sobre participación → FAQ sobre participación	Mentalidad de crecimiento → Rúbricas de (auto)evaluación → Programa de asesoramiento estratégico para profesionales de la participación → Pódcast especializado en participación → Repositorio de buenas prácticas → Guía de evaluación de la participación	Interrogación e investigación → Congreso académico sobre participación ciudadana → Convocatoria de investigación sobre participación ciudadana → Artículos y seminarios especializados → Sesiones de <i>benchmarking</i> tipo <i>qué funciona</i> → Guía de metodologías de participación
	Acciones e instrumentos Poder	Acciones y recursos de autoaprendizaje → Guía sobre participación ciudadana → Modelo de reglamento de participación ciudadana → Testimonios sobre casos prácticos en participación ciudadana → Vídeo (tipo <i>TED talk</i>) sobre participación ciudadana → Jornadas sobre participación ciudadana	Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje → Itinerarios formativos → Programa de mentoría para profesionales de la participación → Cursos de participación ciudadana (general, temáticos/especializados) → Taller sobre aspectos especializados de la participación ciudadana (procesos deliberativos/asambleas, participativos, etc.)	Ideación, prototipado, pilotaje y validación → Dinámicas de ideación <i>con</i> participación → Sesiones de definición de retos y diseño de políticas públicas <i>con</i> participación → Prototipado y pilotaje de nuevos instrumentos de participación → Espacios de simulación de proyectos de participación → Programa de replicación y escalado de políticas de participación
Entorno Hacer	Acceso a redes de personas expertas → Comunidad de aprendizaje sobre participación → Plataforma de documentación colaborativa → Guía de expertos	Proyectos y desarrollo profesional → Unidades formativas sobre participación en cursos generalistas (máster de dirección pública, módulos de gestión pública, etc.) → Comunidades de expertos sobre participación (general, temáticas) → Guías de participación con visión sectorial/transversal/interseccional	Generación de nuevo conocimiento en red → Red de blogs → Talleres especializados sobre retos concretos → Cocreación de proyectos <i>con</i> participación ciudadana → Evaluación participativa de políticas públicas	

Figura 7. Ejemplo simulado de un plan de aprendizaje y desarrollo sobre participación ciudadana de acuerdo con el modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

Consideraciones sobre la implementación del modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola

La óptima comprensión del despliegue del modelo de la Escola debe considerar la siguiente información:

- ▼ **En el modelo coexisten la autonomía de la persona participante, propuestas formativas y de trabajo más dirigidas, así como actuaciones en equipo.** De esta forma, habilita la libertad individual hacia el acceso a recursos formativos abiertos con el despliegue de iniciativas, itinerarios o trayectorias más guiadas y actuaciones que requieren un consenso para poder ser ejecutadas en solitario o de forma colaborativa.
- ▼ **Los contextos virtuales (síncronos y asíncronos) y los contextos presenciales son transversales a todas las palancas de aprendizaje y cambio.** Por lo tanto, el modelo considera la posibilidad de aplicar recursos y acciones de aprendizaje e investigación tanto presenciales como virtuales o híbridas (que alternen momentos presenciales con virtuales). La selección/combinación de los contextos estará determinada por la posibilidad de maximizar la experiencia de aprendizaje o fase de investigación a partir de las características presentes en estos entornos.
- ▼ **El modelo se plantea como un continuo de aprendizaje, conocimiento e investigación en el que los niveles superiores, que son móviles y permeables, incorporan los niveles inferiores** y cada uno integra las palancas de los niveles previos. Fruto de la estrategia seguida, es posible iniciar una nueva acción en el mismo nivel o en otro que le otorgue continuidad. Esto permitirá ir construyendo una red interconectada de recursos y acciones de aprendizaje para la persona participante y los equipos multicompetenciales, lo que aumenta las oportunidades de generar de conocimiento, investigar y aprender en el conjunto del ecosistema.
- ▼ **Las tres capas de diseño pueden seguirse libremente (es decir, sin necesidad de respetar una secuencia).** Aunque el diseño pueda pensarse en tres capas, el peso, los requisitos y el esfuerzo por parte de las personas participantes puede variar en cada una de ellas.
- ▼ **Las nueve palancas de aprendizaje y cambio** (derivadas de la intersección de los tres niveles de profundización con las tres capas de diseño) **constituyen las acciones activadoras del aprendizaje.** Por ello, en su interior incorporan preguntas que promueven conductas y comportamientos, herramientas (analógicas y digitales), estrategias metodológicas y de evaluación, dinámicas/tácticas, procesos ágiles de trabajo por proyectos y en equipo, etc. que pueden potenciarlas.
- ▼ **Las preguntas, recursos y acciones son propuestas abiertas que pueden ampliarse con más ejemplos.** Se trata de aproximaciones que nos ayudan a alcanzar los objetivos pretendidos y que dependen del tiempo, disponibilidad, capacidades, número de personas a formar, tipos de reto investigado, etc. Por tanto, tendremos que valorar cada caso específico para proponer la mejor estrategia que nos permita desarrollarlo con resultados de impacto positivo.

- ▼ **Es importante, a la hora de diseñar una acción (ya sea individual o de equipo), conectarla con otras iniciativas, proyectos, investigaciones o programas que puedan existir previamente.** Esto permitirá ir construyendo redes de recursos, acciones de aprendizaje y espacios temáticos de investigación e innovación (sin tener que empezar desde cero).

En definitiva, el modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC constituye un marco de referencia y apoyo (en continua evolución) para: el diseño y elección de experiencias y recursos de (auto)aprendizaje; la ideación y selección de itinerarios formativos profesionalizadores; la integración y construcción de entornos y redes personales y profesionales de aprendizaje; el desarrollo (competencial) profesional continuo y personalizado; la investigación ágil y centrada en retos; la innovación promovida desde equipos multidisciplinares y multicompetenciales; y la producción, transferencia y compartición de nuevo conocimiento dentro de los ecosistemas de la Administración y de la ciudadanía de la segunda década del siglo XXI.

Parte II:

Elementos activadores del modelo de aprendizaje y desarrollo

Preguntas motoras relacionadas con la puesta en marcha del modelo de aprendizaje y desarrollo

Para aterrizar el modelo, podemos apoyarnos en tres elementos clave que afectan de manera transversal a sus principios rectores, atributos y la combinación de niveles y capas que dan lugar a las palancas de aprendizaje y cambio.

Primero, ¿cuáles son las **cuestiones activadoras o las preguntas motoras** asociadas a cada palanca? Es decir, ¿cuáles son las preguntas clave que debemos hacernos en cada capa y nivel de profundización del modelo, cuyas respuestas nos ayudarán a dar forma al diseño de las acciones de aprendizaje en ese ámbito?

Segundo, ¿qué **elementos instructivos o qué recursos de aprendizaje** pueden ser también una primera respuesta a las preguntas anteriores? Es evidente que los instrumentos no pueden ser respuestas en sí mismos, pero también es cierto que la tecnología generalmente no es neutral e imprime posibilidades y limitaciones en su diseño. Listar aquí elementos instructivos o recursos de aprendizaje puede ayudarnos a orientar preguntas y respuestas. Y, como toda orientación, tiene un fuerte componente subjetivo o arbitrario que el experto debe saber identificar y relativizar.

Tercero, hemos querido incluir la cuestión de **cómo la digitalización afecta a los atributos del modelo**. Entendemos, por supuesto, la digitalización no como una sustituta del papel o la presencialidad por la pantalla, sino como una total reingeniería de procesos, incluidos todos los procesos ligados al aprendizaje y el desarrollo.

Esta parte II puede leerse de dos formas diferentes.

Por un lado, de forma lineal, viendo cómo se despliega conceptualmente el modelo de aprendizaje y desarrollo, cómo se va construyendo como constructo y qué relaciones tienen entre sí las diferentes piezas que vamos definiendo.

Por otro lado, puede leerse desde el yo. Situando al educador (o el reto del educador) en el centro, identificar este centro en una de las intersecciones del modelo (por ejemplo, ¿nos encontramos en el nivel de profundización, en la capa de aprendibilidad? ¿Nos encontramos en la capa de entorno, en la capa de transformación?) y desplegar, desde dentro hacia fuera, cuál es el impacto que se va organizando en torno a este centro, práctico y aplicado, en el que se encuentra el educador, de manera que su situación de partida se vaya modificando, adaptando y transformando de forma incremental, a base de ir incorporando las preguntas, recursos y afectaciones al modelo de manera progresiva.

La **capa de aprendibilidad** facilita la conexión de la persona con el aprendizaje o con el proyecto que desea impulsar, despierta la curiosidad, evidencia la conciencia de cómo se aprende y potencia una actitud a favor de aprender a aprender y de la investigación en equipo. Las cuestiones activadoras asociadas a esta primera capa son de tipo:

Preguntas motoras relacionadas con la capa de aprendibilidad	
Nivel de profundización - Adquisición Palanca - Aprender a aprender	Tipos de preguntas
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relacionadas con los temas de interés para la persona ▼ Justificadoras de la elección de determinadas temáticas objeto de estudio que afectan tanto al <i>reskilling</i> como al <i>upskilling</i> ▼ Sobre la importancia del impacto de la formación ▼ Indagadoras del proceso de aprendizaje que lleva a cabo cada persona (metacognición: planificación, gestión y evaluación) ▼ Configuradoras de un autodiagnóstico sobre los conocimientos previos, expectativas y necesidades relacionadas con un tema específico de aprendizaje
Nivel de profundización - Aplicación Palanca - Mentalidad de crecimiento	Tipos de preguntas
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Asociadas a los tipos de perfiles profesionales (y ámbitos funcionales) existentes en la Administración ▼ Autodiagnósticas y referidas a los perfiles profesionales ▼ Vinculadas al aprendizaje de la persona a lo largo de la vida (<i>long life learning</i>) ▼ Sobre los itinerarios de aprendizaje personalizados, adaptativos, SMART, las estrategias y las dinámicas metodológicas y didácticas de estos. ▼ Centradas en las posibilidades de desarrollo de los equipos de trabajo dentro de la Administración ▼ Sobre las características de los equipos de trabajo multicompetenciales y cómo medir su eficacia competencial
Nivel de profundización - Transformación Palanca - Interrogación e investigación	Tipos de preguntas
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relacionadas con los temas de interés para las y los funcionarios/as ▼ Ligadas al proceso de selección (ágil y efectivo según los requisitos del proyecto) del conjunto de profesionales de los equipos de trabajo/investigación ▼ Propias de la etapa de indagación/escaneo sobre una situación concreta objeto de estudio ▼ Vinculadas con la interpretación de datos para la comprensión de una situación ▼ Sobre los condicionantes/limitadores de una investigación específica ▼ Definidoras de los retos que se quieren alcanzar

Tabla 1. Preguntas motoras relacionadas con la capa de aprendibilidad

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Capa 1 Aprendibilidad	Aprender a aprender	Mentalidad de crecimiento	Interrogación e investigación
Comprender	<ul style="list-style-type: none"> → ¿Qué temas vinculados a su desarrollo profesional interesan a cada persona? → ¿Por qué quieren las y los profesionales formarse en estas temáticas? → ¿Cuál es la importancia de poder formarse en los temas seleccionados? → ¿Cuál es el impacto que puede tener formarse (o no hacerlo) en el desarrollo profesional de las personas? → ¿Cómo aprende mejor cada profesional (por ejemplo, conocimiento declarativo, procedimental y condicional)? → ¿Cómo se organizan las personas en los distintos momentos de su proceso de aprendizaje (planificación, seguimiento y evaluación)? → ¿Qué conocimientos previos, necesidades y expectativas tienen las personas sobre un tema determinado del cual desean aprender, profundizar o consolidar conocimientos? → ¿Cómo podemos identificar de manera ágil y eficaz lo que necesitan, saben y esperan las personas sobre un tema específico de su interés? 	<ul style="list-style-type: none"> → ¿Cuál es el perfil profesional (relacionado con un ámbito funcional específico) que la persona desea consolidar/trabajar? → ¿Cómo podemos desarrollar de forma eficaz y a lo largo del tiempo las competencias profesionales de los servidores públicos? → ¿Cuáles son las competencias establecidas para cada perfil profesional (y ámbito funcional) de las y los profesionales públicos/as? → ¿Cómo podemos determinar (tanto en el ámbito de estrategia como de instrumentos), de forma ágil, eficaz y objetiva, las competencias y habilidades, así como sus niveles de consecución y aplicación de los servidores públicos en el tiempo? → ¿Cómo podemos identificar las competencias/habilidades y su dominio por parte de los equipos de trabajo de la Administración pública? → ¿Cuáles son las ventajas, tanto a nivel individual como de departamento o área, asociadas a un óptimo trabajo en equipo? → ¿De qué forma podemos concienciarnos de la importancia de trabajar en equipos multicompetenciales? 	<ul style="list-style-type: none"> → ¿Cuál es la situación o tema que nos interesa explorar? → ¿Cuáles son las competencias (habilidades y conocimientos) que debe tener el equipo de profesionales para dar una mejor respuesta al reto planteado? → ¿Cómo vamos a llevar a cabo un proceso de selección ágil que permita configurar un equipo único (para desarrollar un proyecto memorable)? → ¿Cuáles son las informaciones que tenemos sobre el objeto de estudio? → ¿Cómo comprender mejor, mediante dinámicas de escaneo, las necesidades, oportunidades o problemáticas de las personas y del contexto de la situación de interés? → ¿Cuáles son los condicionantes que afectan a la investigación sobre la temática (por ejemplo, tiempo, recursos, personal, etc.)? → ¿Cómo podemos realizar una priorización de retos derivados del análisis de una situación determinada? → ¿Cuál es el reto específico, medible, aplicable, realista y con un tiempo limitado de respuesta (SMART) que queremos alcanzar relacionado con el tema o situación seleccionada?

Tabla 2. Ejemplos de preguntas motoras relacionadas con la capa de aprendibilidad

La **capa de acciones e instrumentos** destaca todos aquellos recursos, acciones, estrategias didácticas y fases y herramientas de investigación que entran en juego en el momento de aprender a título individual, siguiendo un itinerario formativo específico, para adquirir las competencias propias de un perfil profesional de la Administración o bien para idear soluciones, prototiparlas, aplicarlas y evaluarlas en el momento de investigar en equipo. Las preguntas motoras de esta segunda capa presentan las siguientes características:

Preguntas motoras relacionadas con la capa de acciones e instrumentos	
Niveles de profundización - Adquisición Palanca - Acciones y recursos de autoaprendizaje	Tipos de preguntas
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Asociadas tanto a la identificación y acceso a repositorios de recursos (in)formativos y de conocimiento como a la localización de personas expertas en un área de conocimiento, ya sean internas o externas a la Administración ▼ Guías para búsquedas ágiles y personalizadas sobre competencias profesionales, itinerarios de aprendizaje, instrumentos de autoevaluación de competencias, etc. ▼ Sobre la caracterización de los recursos y herramientas de los procesos de aprendizaje disponibles ▼ Provocadoras de la exposición de las evidencias de aprendizaje de las personas y equipos en el entorno de trabajo ▼ Sobre el tipo de acompañamiento que ayude a medir el impacto del aprendizaje en el tiempo 	
Nivel 2 - Aplicación Palanca - Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje	Tipos de preguntas
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Identificadoras de las formaciones disponibles asociadas a determinados perfiles profesionales y ámbitos funcionales de la Administración ▼ Ayudadoras de la configuración de los itinerarios de aprendizaje personalizados, realistas, revisables y evaluables a corto, medio y largo plazo ▼ Sobre las estrategias de evaluación del progreso de las competencias profesionales, de forma más o menos automatizada ▼ Clarificadoras del uso de la analítica de datos y toma de decisiones sobre los procesos de aprendizaje individuales y de equipo 	
Nivel 3 - Transformación Palanca - Ideación, prototipado, pilotaje y validación	Tipos de preguntas
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relacionadas con el desarrollo óptimo de las fases de inspiración (por ejemplo, escaneo, observación, análisis y comprensión de una situación) ▼ Vinculadas a la definición de problemas, oportunidades y necesidades propias de un contexto asociado al tema objeto de estudio por parte de un equipo multicompetencial de la Administración ▼ Conectadas con el proceso de selección de un reto ▼ Ligadas a la fase de ideación (divergencia creativa y convergencia crítica) ▼ Clarificadoras de los requisitos que se piden al prototipo de solución sobre un reto ▼ Sobre las características de los prototipos de baja y media fidelidad (<i>lo-fi</i>⁵ y <i>mi-fi</i>,⁶ respectivamente) ▼ Definidoras del contexto de aplicación del prototipo ▼ Enlazadas con la estrategia de evaluación aplicada a la implementación del prototipo en el contexto, con el fin de obtener información que permita evolucionar la solución 	

Tabla 3. Preguntas motoras relacionadas con la capa de acciones e instrumentos

⁵ «Lo-fi» es el acrónimo de «low fidelity» o baja fidelidad. Hace referencia a los prototipos desarrollados con lápiz y papel (ya sea físico o virtual) y de una única dimensión.

⁶ «Mi-fi» significa «middle fidelity» o fidelidad media. Los prototipos *mi-fi* van un poco más allá del esbozo y pueden presentar interacciones y adquirir dos o tres dimensiones.

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Capa 2 Acciones e instrumentos	Acciones y recursos de autoaprendizaje	Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje	Ideación, prototipado, pilotaje y validación
Poder	<ul style="list-style-type: none"> → ¿Dónde pueden encontrar el conjunto de recursos y acciones de aprendizaje relacionadas con temas que desean conocer o profundizar? → ¿Qué tipologías y características presentan los recursos y las acciones de aprendizaje disponibles en la EAPC para aprender? → ¿Cómo podemos agilizar la búsqueda de recursos y acciones (auto)formativas mediante el uso de filtros? → ¿Cuáles son las evidencias de aprendizaje que debe mostrar la persona en su lugar de trabajo, vinculadas a los conocimientos y habilidades específicas que adquiere en una experiencia de aprendizaje autónoma? → ¿Cómo podemos valorar en qué medida cada persona es capaz de aplicar los aprendizajes, teóricos y prácticos, relacionados con las competencias de un tema específico? → ¿Qué mecanismos (automatizados o no) debemos activar para que las personas se sientan acompañadas durante sus acciones de autoaprendizaje? 	<ul style="list-style-type: none"> → ¿Cómo podemos configurar un itinerario formativo realista, eficaz, con impacto positivo sobre el perfil profesional y sostenible en el tiempo que responda de manera individual y adaptativa a las necesidades y expectativas de aprendizaje del equipo de profesionales de la Administración pública? → ¿Qué itinerarios de desarrollo profesional están definidos y accesibles desde la EAPC? → ¿Cómo identificar las acciones o recursos de aprendizaje más adecuados para trabajar y consolidar competencias y habilidades profesionales con agilidad y precisión? → ¿Cuáles son las opciones (por ejemplo, formato, tiempo, contexto, etc.) de recursos y acciones de aprendizaje disponibles para desarrollar un perfil profesional concreto (perteneciente a un ámbito funcional determinado)? → ¿Qué estrategia individual debemos desarrollar para validar el progreso dentro del itinerario formativo de un servidor público, de forma ágil y crítica? → ¿Cómo podemos aplicar la analítica de datos (<i>learning analytics</i>) para analizar resultados de aprendizaje y tomar decisiones que ayuden a configurar itinerarios formativos personalizados y adaptados? 	<ul style="list-style-type: none"> → ¿Qué soluciones se han aplicado anteriormente para lograr el reto establecido (tanto dentro de la Administración pública catalana como fuera de ella)? → ¿Qué proceso de divergencia creativa podemos seleccionar y aplicar? → ¿Cómo realizaremos una convergencia crítica de las ideas de solución propuestas para seleccionar solo una? → ¿Qué características obligatorias debe presentar la solución para que su impacto sea positivo, a corto o medio plazo? → ¿Cómo/Con qué prototiparemos la solución de baja, media y alta fidelidad? → ¿Qué instrumentos utilizaremos para evaluar de forma ágil el prototipo de la solución para poder evolucionarla con rapidez? → ¿Dónde implementaremos la solución (cuál será el contexto y las personas afectadas)? → ¿Durante cuánto tiempo aplicaremos la solución para poder evaluarla de forma fiable? → ¿Qué informaciones necesitamos recoger para hacer evolucionar la solución/el prototipo? → ¿Qué instrumentos de evaluación debemos aplicar a nuestra solución para que este proceso de valoración sea fiable, válido y ágil? → ¿Cómo analizaremos y presentaremos los datos recopilados para que ayuden a tomar decisiones que favorezcan la evolución de la solución?

Tabla 4. Ejemplos de preguntas motoras relacionadas con la capa de acciones e instrumentos

La **capa de acciones e instrumentos** destaca todos aquellos recursos, acciones, estrategias didácticas, fases y herramientas de investigación que entran en juego en el momento de aprender a título individual. Siguiendo la última de las capas, «**entorno**» incide en la identificación del talento experto, tanto dentro como fuera de la Administración, así como en el trabajo colaborativo, la escalabilidad y la compartición de soluciones a diferentes públicos (sociedad, Administración y organizaciones) sobre los procesos y resultados derivados de la resolución de un reto y la generación y transferencia de nuevo conocimiento. Las preguntas de esta capa se centran en las siguientes acciones:

Preguntas motoras relacionadas con la capa de entorno	
Niveles de profundización - Adquisición Palanca - Acceso a redes de personas expertas	Tipos de preguntas
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relativas a la información necesaria para mantenerse al día en las temáticas profesionales de interés individual ▼ Vinculadas a la selección de criterios de curación de contenidos ▼ Relacionadas con el establecimiento de una estrategia de gestión de la información personal, con y sin tecnología, para ir configurando el PLE ▼ Identificadoras de personas e instituciones de referencia en determinadas áreas de conocimiento ▼ Sobre la configuración de una PLN útil y actualizada ▼ Relacionadas con las pautas y formatos de intervención individual para llevar a cabo una conversación y una participación activa en las diferentes redes sociales y profesionales de interés 	
Nivel 2 - Aplicación Palanca - Proyectos y desarrollo profesional	Tipos de preguntas
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Identificadoras de las pautas para favorecer la transferencia de conocimientos teóricos y prácticos tanto al perfil profesional como a los equipos de trabajo ▼ Promotoras del establecimiento de una estrategia propia y eficaz de <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i> dentro de la Administración ▼ Determinantes de los criterios para configurar equipos plurales y multicompetenciales ▼ Evaluadoras del impacto de trabajar en equipos diversos 	
Nivel 3 - Transformación Palanca - Generación de nuevo conocimiento en red	Tipos de preguntas
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Relacionadas con la óptima transmisión de informaciones sobre el proceso de un proyecto y sus resultados en diferentes públicos, haciendo uso de los canales y formatos más adecuados ▼ Facilitadoras de la escalabilidad de soluciones para un reto común en contextos distintos y con ciertas garantías de éxito ▼ Identificadoras de agentes de cambio dentro de la Administración que promuevan la ideación, el desarrollo y la evaluación y acompañamiento de soluciones a determinados retos ▼ Sobre la activación de soluciones con poca o ninguna fricción ▼ Habilitadoras de un proceso de acompañamiento de soluciones en el tiempo (a corto, medio y largo plazo) ▼ Evaluadoras del impacto de las acciones que permiten abordar un reto en un contexto específico 	

Tabla 5. Preguntas motoras relacionadas con la capa de entorno

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Capa 3 Entorno	Acceso a redes de personas expertas	Proyectos y desarrollo profesional	Generación de nuevo conocimiento en red
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> → ¿Cómo puede cada persona establecer una estrategia eficaz de gestión de la información? → ¿Cuáles son los criterios que ayudan a realizar una curación de contenidos (in)formativos útiles y de calidad? → ¿Cuáles son las tecnologías (analógicas y digitales) disponibles que permiten configurar el entorno de aprendizaje de cada persona? → ¿Qué recursos aportan información relevante, actualizada, fiable y concisa para mantenerse al día sobre determinados temas de interés para el equipo de profesionales de la Administración? → ¿Cuáles son las personas referentes en un área del saber? → ¿Cómo podemos localizar a los referentes dentro de un área de especialización haciendo uso del CRM de la EAPC? → ¿Dónde se encuentran las personas expertas en determinadas temáticas fuera de la Administración? → ¿De qué manera podemos identificar, actualizar y gestionar la red personal de aprendizaje (<i>personal learning network</i>)? → ¿Cómo podemos participar en la escucha o compartición pública de informaciones o conocimientos sobre un tema específico, tanto dentro como fuera de la Administración? → ¿Cómo podemos generar una conversación activa sobre temas relevantes aprovechando tanto los canales como las redes internas y externas de la Administración? → ¿Cuáles son las pautas y formatos que debemos adoptar al compartir información en distintos contextos y medios? 	<ul style="list-style-type: none"> → ¿De qué forma podemos favorecer la transferencia de conocimientos teóricos y habilidades dentro de cada perfil profesional? → ¿Qué acciones deben facilitar el traspaso de conocimientos y habilidades entre los diferentes equipos de trabajo en la Administración pública? → ¿Cuál es la estrategia y las tácticas que debemos desarrollar y valorar para favorecer procesos de <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> con impacto positivo entre los servidores públicos catalanes? → ¿Cómo se puede utilizar la analítica de datos para realizar análisis descriptivos, prescriptivos y predictivos que ayuden a tomar decisiones sobre las acciones de <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> en la Administración? → ¿Cuáles deben ser los criterios que permitan generar equipos plurales tanto en el ámbito competencial como en el área de experiencia? → ¿Cuál debe ser la estrategia para integrar a las personas y equipos en redes de conocimiento específicas, tanto internas como externas a la Administración pública? → ¿Cómo podemos evaluar el impacto real vinculado a la participación de los servidores públicos dentro de equipos plurales en proyectos diversos? 	<ul style="list-style-type: none"> → ¿Qué informaciones debemos compartir para transferir de forma eficaz y eficiente la solución dada a un reto, tanto a toda la Administración como a la sociedad? → ¿Cuáles son los mejores canales para transmitir información sobre las soluciones aportadas a un reto en la Administración y a la sociedad civil? → ¿Qué formatos permiten llegar mejor a los distintos tipos de públicos (ciudadanía y Administración) en el momento de comunicar resultados vinculados a una iniciativa desde los equipos de trabajo de la Administración pública? → ¿Qué estrategias que debemos definir, desarrollar y aplicar para poder escalar una solución aplicada con éxito a otros contextos del ámbito público y social con garantías de éxito? → ¿Qué estructura debe tener el mecanismo de evaluación que permita recopilar <i>feedback</i> constructivo de las soluciones asociadas a un reto específico? → ¿Cómo es posible identificar agentes de cambio, tanto dentro de la Administración como en la sociedad, que favorezcan la aplicación de soluciones (transferidas de otros contextos y retos similares)? → ¿Cómo podemos lograr que la activación de una solución en un contexto tenga un impacto positivo y una fricción negativa mínima sobre las personas? → ¿Cómo se caracteriza la estrategia de evaluación que debe permitir recoger a corto, medio y largo plazo el impacto de la solución vinculada a la consecución de un reto en un contexto específico?

Tabla 6. Ejemplos de preguntas motoras relacionadas con la capa de entorno

Inventario de recursos relacionados con la redefinición del modelo de aprendizaje y desarrollo

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Capa 1 Aprendibilidad	Aprender a aprender	Mentalidad de crecimiento	Interrogación e investigación
Comprender	<p>Conciencia de control del propio aprendizaje (metacognición)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Noticias → Pódcasts → Vídeos (por ejemplo, minidocumentales, vídeos exprés tipo una habilidad en una hora, etc.) → Infografías (por ejemplo, trípticos, dípticos, etc.) → Artículos → Posts/tuits → Guías → Mapas mentales → Coloquios → Contenidos multimedia interactivos → Chatbots que integren inteligencia artificial y que faciliten la resolución de dudas → Marcadores sociales (para gestionar las informaciones individuales) → Repositorios de información (tanto internos como externos a la EAPC) <p>Autodiagnóstico Percepción de necesidades, expectativas y oportunidades formativas individuales (reskilling y upskilling)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Herramientas de autoevaluación/autodiagnóstico → Formularios en línea → Quizzes → Listas de valoración → Matrices de evaluación (generales o analíticas) → Dianas de evaluación 	<p>Conciencia de las oportunidades de aprendizaje en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> → Matrices competenciales por perfil profesional → Rúbricas de marcos competenciales, (auto)evaluación → Noticias → Pódcasts → Vídeos (por ejemplo, minidocumentales, vídeos exprés, etc.) → Infografías → Artículos → Posts/tuits → Guías → Mapas mentales → Webinarios → Microcontenidos (de autoconsumo) <i>mobile learning</i> → Marcadores sociales (para gestionar la información individual y de equipo) → Repositorios de información (internos y externos a la EAPC) <p>Identificación de las competencias y habilidades profesionales propias Determinación del nivel de consolidación de competencias y habilidades profesionales personales</p> <ul style="list-style-type: none"> → Herramientas de autoevaluación/autodiagnóstico → Formularios en línea → Quizzes → Listas de valoración → Matrices de evaluación (generales o analíticas) → Dianas de evaluación → Diccionario de competencias → Simulaciones → Materiales interactivos: vídeos, manuales, etc. → Evaluaciones 180 y 360 	<p>Interés temático</p> <ul style="list-style-type: none"> → Noticias → Pódcasts → Vídeos (por ejemplo, minidocumentales, vídeos exprés, etc.) → Infografías → Artículos → Posts/tuits → Guías → Mapas mentales → Webinarios → Microcontenidos (de autoconsumo) <i>mobile learning</i> → Marcadores sociales (para gestionar la información individual y de equipo) → Repositorios de información (tanto internos como externos a la EAPC) <p>Exploración personal</p> <ul style="list-style-type: none"> → Herramientas de autoevaluación/autodiagnóstico → Formularios en línea → Quizzes → Listas de valoración → Matrices de evaluación (generales o analíticas) → Dianas de evaluación <p>Comprensión profunda de la realidad</p> <ul style="list-style-type: none"> → Recursos informativos en formatos diversos → Entrevistas (presenciales o virtuales) → Grupos de discusión (presenciales o virtuales) → Sesiones de <i>benchmarking</i> → Dinámicas de escaneo (por ejemplo, A, E, I, O, U, mapas de empatía, <i>world café</i>)

Tabla 7. Inventario de recursos relacionados con la capa de aprendibilidad

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Capa 2 Acciones e instrumentos	Acciones y recursos de autoaprendizaje	Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje	Ideación, prototipado, pilotaje y validación
Poder	<p>Autonomía en el desarrollo la experiencia de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Recursos de autoaprendizaje en diferentes formatos (automatizados y no tutorizados) → Gestores de tiempo personales para la formación → Portafolios/dosieres de evidencias de aprendizaje → Chatbots inteligentes → PMF (preguntas más frecuentes) → Guías → Plantillas → Herramientas de autoevaluación/autodiagnóstico <ul style="list-style-type: none"> → Formularios en línea → <i>Quizzes</i> → Listas de valoración → Matrices de evaluación (generales o analíticas) → Dianas de evaluación <p>Selección cuidadosa y personalizada de las acciones de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Marcadores sociales (para gestionar las informaciones individuales) → Repositorios de información (tanto internos como externos a la EAPC) <ul style="list-style-type: none"> → Conferencias → Seminarios → Jornadas → Coloquios → Mesas redondas → Contenidos multimedia interactivos → Guías/protocolos → Plantillas 	<p>Desarrollo competencial adecuado según el perfil profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Matrices competenciales por perfil profesional → Acciones de aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> → Conferencias → Seminarios → Jornadas → Webinars → Talleres (<i>workshops</i>) → Cursos → Itinerarios de aprendizaje tutorizados → Estudios de tercer ciclo (posgrados y másteres) → MOOCs (de diferentes tipologías: xMOOC, cMOOC, SMOC, SPOC, NOOC, etc.) → Comunidad de aprendizaje <p>Establecimiento de un proceso de aprendizaje posibilista, distribuido, evaluado y actualizado en el tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> → Itinerarios de aprendizaje organizados por perfil profesional y ámbito funcional → Red profesional interna (tipo LinkedIn, que permita seleccionar intereses formativos y enviar sugerencias de posibles acciones de aprendizaje) → Acompañamiento individual y de equipo <ul style="list-style-type: none"> → Tutorías/mentorías → <i>Coaching</i> individual y de equipo → Herramientas de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> → Formularios en línea → Listas de valoración → Matrices de evaluación (generales o analíticas) → Dianas de evaluación 	<p>Ideación de soluciones a retos reales</p> <ul style="list-style-type: none"> → Configuración de equipos de trabajo por retos/proyectos (por ejemplo, aplicando la metodología del pensamiento de diseño) → Recursos informativos sobre buenas prácticas o soluciones a retos similares (como <i>posts</i>, noticias, informes, presentaciones, vídeos, infografías, artículos, dosieres, mercado de retos por proyectos...) → Dinámicas de ideación de divergencia creativa o de convergencia crítica/priorización de ideas <p>Producción (y evaluación) de prototipos</p> <ul style="list-style-type: none"> → Laboratorios de fabricación o investigación/espacios de pruebas → Herramientas y dinámicas de evaluación de prototipos <ul style="list-style-type: none"> → Formularios en línea → Entrevistas → Grupos de discusión → Simulaciones <p>Implementación de soluciones con agentes y contextos reales</p> <ul style="list-style-type: none"> → Herramientas y dinámicas de gestión de proyectos/tareas → Contextos controlados (laboratorios) → Contextos experimentales (realidad) <p>Valoración crítica de la aplicación de las soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> → Herramientas y dinámicas de evaluación de soluciones <ul style="list-style-type: none"> → Formularios en línea → Listas de valoración → Entrevistas → Grupos de discusión → Evaluación 360

Tabla 8. Inventario de recursos relacionados con la capa de acciones e instrumentos

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Capa 3 Entorno	Acceso a redes de personas expertas	Proyectos y desarrollo profesional	Generación de nuevo conocimiento en red
Hacer	<p>Gestión de aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> → Repositorios de información en diferentes formatos (internos y externos a la EAPC) → Feeds de información web → Suscripciones a sitios web → Espacios temáticos → Foros abiertos → PMF (preguntas más frecuentes o FAQs) → Marcadores sociales personales <p>Generación de la red personal de aprendizaje</p> <p>Compartición de aprendizajes aplicables</p> <ul style="list-style-type: none"> → Conferencias → Jornadas → Seminarios → Wikis (sitios web de edición colaborativa) → Espacio personal de aprendizaje (e-portafolio profesional) → Comunidades de práctica → Comunidades de aprendizaje → CRM de personas expertas de las EAPCs (quién es quién interno y externo) → Redes sociales y profesionales vinculadas a un tema de experiencia (internas o externas a la EAPC) 	<p>Transferencia de aprendizajes en el entorno profesional (<i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sistemas personalizados de información de la carrera profesional basados en inteligencia artificial (IA) y análisis de datos (<i>learning analytics</i>) → Mapas competenciales o plantillas informativas asociadas a los distintos perfiles profesionales y sus posibles itinerarios de aprendizaje → Planes de mejora profesional → Planes de acción y desarrollo por proyectos/retos → Estancias/visitas → Mentorías/tutorías (individuales y de equipo) <p>Configuración de equipos pluridisciplinarios y multicompetenciales eficaces</p> <ul style="list-style-type: none"> → Matrices competenciales propias de los equipos de trabajo por proyectos (adaptadas según la tipología del reto) → Herramientas de evaluación de habilidades blandas (o <i>soft skills</i>) y habilidades duras (<i>hard skills</i>) → Dinámicas de trabajo colaborativo basadas en el interés, la investigación, la reflexión, la ideación, la planificación, el desarrollo, la aplicación, la evaluación, la transferencia y el intercambio de resultados (por ejemplo, <i>design thinking</i>, metodología <i>lean</i>, <i>scrum</i>, <i>agile</i>, metodología LEGO, etc.) → <i>Coaching</i> de equipo 	<p>Compartición de resultados entre agentes de la Administración pública y la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> → Blogs (internos y externos a la EAPC) → Redes sociales y profesionales (internas y externas) → Revistas especializadas → Wikis → Jornadas → Congresos → Webinarios de transferencia de conocimientos/procesos → Foros abiertos a la ciudadanía → Laboratorios de aprendizaje <p>Cocreación de respuestas escalables a problemas reales</p> <ul style="list-style-type: none"> → Talleres/<i>workshops</i> → Comunidades de aprendizaje → Comunidades de prácticas → Laboratorios de aprendizaje → <i>Smart Learning Spaces (SLS)</i> <p>Aplicación de soluciones con impacto positivo en el ámbito de la Administración pública y en el contexto social</p> <ul style="list-style-type: none"> → Guías de procesos → Manuales (textuales y audiovisuales) → Plantillas de trabajo, transferencia y evaluación → Vídeos informativos → Presentaciones → Infografías → Informes

Tabla 9. Inventario de recursos relacionados con la capa de entorno

Recursos propios vinculados con el modelo de aprendizaje y desarrollo

Cada uno de los tres niveles del modelo de la Escola se relaciona con una serie de recursos (in)formativos, relacionales y de investigación, innovación y creación de conocimiento, tanto analógicos como digitales.

Tipo de recursos relacionados con el nivel de Adquisición

Dentro del nivel de Adquisición, que establece como estrategia de aprendizaje el aprendizaje autónomo y el conocimiento abierto, los recursos específicos puestos al servicio de los servidores públicos presentan las siguientes tipologías:

- ▼ **Recursos de autoevaluación, autodiagnóstico y autoconocimiento**, que permitan a cada persona contrastar sus conocimientos previos, necesidades, expectativas y habilidades en una temática determinada.
- ▼ **Recursos tecnológicos automatizados, que permiten establecer sistemas de orientación formativa personalizados**, que puedan ofrecer itinerarios de aprendizaje y recomendar recursos y contenidos, en función de las preferencias, necesidades, intereses, oportunidades, expectativas, etc. de cada profesional.
- ▼ **Recursos (in)formativos de autoconsumo (rápido)**, tanto internos como externos a la EAPC y adaptados a las necesidades, expectativas y formatos de preferencia de cada profesional.
- ▼ **Recursos tecnológicos que ayuden a la curación y gestión de información** (por ejemplo, buscadores específicos, repositorios abiertos, marcadores sociales, *feeds*, suscripciones, etiquetas, etc.).
- ▼ **Recursos tecnológicos asociados a la utilización de chatbots inteligentes que proporcionen respuestas automáticas**, fiables y rápidas a cuestiones de interés por parte de las y los profesionales de la Administración.
- ▼ **Recursos estratégicos que promuevan hábitos de aprendizaje** y que permitan, por un lado, convertir la propia experiencia profesional en un motor de formación continua y, por otro, identificar estrategias que vayan más allá de la formación, conectándolas e integrándolas dentro del **entorno personal de aprendizaje (PLE)** de cada individuo.
- ▼ **Recursos tecnológicos que favorezcan la generación de una red profesional y personal de aprendizaje (PLN)** actualizada y valiosa, en la que la persona pueda determinar su nivel de implicación (por ejemplo, informarse, formarse, compartir, etc., dentro de comunidades de práctica o de aprendizaje), así como identificar (por ejemplo, a través de un CRM) y seguir a las personas referentes en determinados temas de su interés.

Tipos de recursos relacionados con el nivel de Aplicación

Este segundo nivel del modelo de la EAPC se centra en la consolidación de competencias profesionales y la promoción del aprendizaje colaborativo en equipos multicompetenciales. Algunos de los recursos que encontramos dentro del nivel de Aplicación son:

- ▼ **Mapas competenciales** relacionados con los distintos perfiles profesionales (y ámbitos funcionales) dentro de la Administración.
- ▼ **Herramientas de autoevaluación y autodiagnóstico** asociadas que permitan a cada persona poner en juego sus habilidades y obtener una evaluación constructiva (o *feedforward*) que ayude a establecer los mejores itinerarios/planes de desarrollo profesional (tanto de *reskilling* como *upskilling*).
- ▼ **Herramientas de valoración de habilidades duras (*hard skills*) y habilidades blandas (*soft skills*)** asociadas a un óptimo perfil laboral.
- ▼ **Recursos (in)formativos de autoconsumo (rápido)**, tanto internos como externos a la EAPC y adaptados a las necesidades, expectativas y formatos de cada profesional.
- ▼ **Recursos tecnológicos que ayuden a la curación y gestión de información** (por ejemplo, buscadores específicos, repositorios abiertos, marcadores sociales, *feeds*, suscripciones, etiquetas, etc.).
- ▼ **Recursos (auto)formativos (de duración corta o media)** (por ejemplo, jornadas, talleres, conferencias, MOOCs, etc.).
- ▼ **Recursos experienciales relacionados con la vivencia de acciones profesionales en contextos diversos** (por ejemplo, estancias, intercambios, etc.).
- ▼ **Recursos de acompañamiento en el proceso de aprendizaje individual y en equipo** a través del *coaching* profesional, mentorías, tutorías, etc.
- ▼ **Estrategias y hábitos que activen una mentalidad a favor del crecimiento y la colaboración** a partir de proyectos en equipo, mediante el acercamiento a metodologías ágiles y activas como el *design thinking*, la metodología *lean*, la metodología *scrum*, la metodología LEGO ,etc.
- ▼ **Recursos tecnológicos que favorezcan la generación de una red personal y profesional de aprendizaje (PLN)** actualizada y valiosa, en la que la persona pueda determinar su nivel de implicación (por ejemplo, informarse, formarse, compartir, etc., dentro de comunidades de práctica o de aprendizaje), así como identificar (por ejemplo, a través de un CRM) y seguir a las personas referentes en determinados temas de su interés.
- ▼ **Recursos conectores que permitan a las y los profesionales conocer y trabajar en equipos multicompetenciales en proyectos transversales** (por ejemplo, acciones de *benchmarking* y vigilancia competitiva, de participación en grupos y redes sociales especializadas, etc.).
- ▼ **Sistemas personalizados de información de la carrera profesional basados en inteligencia artificial (IA) y análisis de datos (*learning analytics*)**.

Tipo de recursos relacionados con el nivel de Transformación

La investigación y el aprendizaje basado en retos es la estrategia de aprendizaje vinculada al tercer nivel de profundización del modelo de la EAPC. El liderazgo de la EAPC en este nivel parte de la investigación (observación, análisis y comprensión) de la situación actual como punto de partida para, a partir de ahí, proponer soluciones eficaces tanto para la propia Administración como para la ciudadanía. Estas soluciones deben ser ideadas, desarrolladas, prototipadas, testeadas, implementadas, transferidas y comunicadas por equipos multicompetenciales que trabajen de forma 100% colaborativa.

El conjunto de profesionales de la EAPC encontrará en este último nivel recursos como:

- ▼ **Recursos (in)formativos de autoconsumo (rápido)**, tanto internos como externos a la EAPC y adaptados a las necesidades, expectativas y formatos de cada profesional.
- ▼ **Recursos tecnológicos que ayuden a la curación y gestión de información** (por ejemplo, buscadores específicos, repositorios abiertos, marcadores sociales, *feeds*, suscripciones, etiquetas, etc.).
- ▼ **Herramientas de autoevaluación y autodiagnóstico para configurar equipos altamente eficaces** vinculados a la consecución de un reto específico.
- ▼ **Estrategias para conectar a las personas con su equipo**, que favorezcan el trabajo y desarrollo, adoptando una mirada intergeneracional (valorando tanto la experiencia como los conocimientos aportados por las generaciones más jóvenes), la diversidad (de género, cultura, etc.) y la transdisciplinariedad (hibridación de conocimientos) y multicompetencialidad.
- ▼ **Metodologías, dinámicas y recursos (analógicos y digitales) que faciliten procesos de indagación, análisis y diseño centrado en las personas** (por ejemplo, dinámicas de escaneo, de divergencia creativa, de convergencia crítica, de prototipado, de testeo, de implementación, de evaluación, etc.).
- ▼ **Estrategias para facilitar procesos colaborativos que generen oportunidades de innovación** tanto dentro de la Administración como en el ámbito social.
- ▼ **Metodologías para identificar el conocimiento crítico**, hacerlo tangible y gestionarlo dentro de nuestros espacios de aprendizaje, tanto en la Administración como en el ecosistema de innovación y aprendizaje que nos rodea.
- ▼ **Recursos de comunicación propios de la Administración y de la ciudadanía** a partir de los cuales podamos informar sobre los procesos de investigación, de consecución de retos y de cocreación de nuevo conocimiento haciendo uso de diferentes formatos (por ejemplo, webs, blogs, wikis, revistas, vídeos, etc.).
- ▼ **Recursos informativos que ayuden a explicar y guiar la reproducibilidad o transferencia de una solución en diversos contextos** (por ejemplo, guías, infografías, presentaciones, videotutoriales, plantillas, etc.).
- ▼ **Recursos que favorezcan la transferencia y escalabilidad de soluciones** (por ejemplo, listas de valoración, matrices de evaluación, comunidades de práctica, etc.).

Afectación de los atributos por el principio rector de digitalización en el modelo de aprendizaje y desarrollo

Dentro de la EAPC, apostamos por una visión y uso de las tecnologías, tanto internas como externas a la Administración, en la que estas tecnologías están al servicio de los equipos de profesionales y se seleccionan en función de los objetivos que se quieren alcanzar (es decir, excluimos la adopción de un posicionamiento determinista hacia las herramientas tecnológicas).

Las tecnologías constituyen un recurso que, cuando se utiliza adecuadamente en acciones de aprendizaje e investigación, debe permitir transformar, innovar y agilizar las experiencias de aprendizaje, formación, investigación, generación de conocimiento e innovación.

La integración consensuada de los recursos tecnológicos, tanto propios de la Administración como de carácter social, se relaciona con los cinco atributos del modelo de la Escola de diversas formas, entre las que podemos destacar las siguientes:

Atributo: empoderador
Instrumentos instructivos y tecnología educativa
<ul style="list-style-type: none">▼ Aplicación precisa de las analíticas de aprendizaje (<i>learning analytics</i>) y el <i>data driven</i> para proporcionar información de manera personalizada y centrada en las necesidades de formación de cada persona o equipo de trabajo e investigación.▼ Creación de entornos personales de aprendizaje (<i>personal learning environments, PLE</i>).▼ Incorporación de herramientas y recursos digitales que favorezcan el autoconocimiento en el momento de aprender, así como el autoaprendizaje relacionado con el conocimiento y las habilidades asociadas a los distintos perfiles profesionales.▼ Acceso libre, para profesionales y equipos de investigación/trabajo, a bibliotecas de contenidos (repositorios) y recursos de aprendizaje desplegados en un entorno digital abierto centrado en la experiencia de aprendizaje (<i>learning experience platform, LXP</i>).

Tabla 10. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el atributo empoderador

Atributo: competencial
Instrumentos instructivos y tecnología educativa
<ul style="list-style-type: none">▼ Acercamiento de las personas a los nodos de conocimiento y talento, tanto internos como externos a la Administración.▼ Conexión de las aplicaciones y plataformas informativas de conocimiento, aprendizaje e investigación con el día a día profesional.

- ▼ **Interrelación entre herramientas de gestión y desarrollo del talento y evaluación** de procesos de aprendizaje individual, así como de consolidación de competencias de equipo.
- ▼ **Facilitación de herramientas propias para mandos y personas con perfiles en la función directiva** para favorecer su liderazgo y acompañamiento a sus equipos.
- ▼ **Mapeo de las competencias profesionales** (por ejemplo, mediante mapas interactivos de perfiles profesionales y ámbitos funcionales) para seleccionar itinerarios formativos de *reskilling* o *upskilling* y anticiparnos a cambios y transformaciones.

Tabla 11. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el atributo competencial

Atributo: experiencial

Instrumentos instructivos y tecnología educativa

- ▼ **Creación de experiencias de aprendizaje e investigación inmersivas y memorables** (por ejemplo, a través de la ludificación, entornos inmersivos, simulaciones, etc.).
- ▼ **Práctica y retroalimentación continua**, mediante sistemas inteligentes que apoyen la acción formativa y también posibles etapas del proceso de investigación (por ejemplo, recopilación y presentación de datos e informaciones, diseño y evaluación de prototipos de diferentes niveles de fidelidad/evolución, etc.).
- ▼ **Presencia de asistentes virtuales inteligentes** (basados en inteligencia artificial) que acompañen al despliegue del aprendizaje más allá de la formación y que también respondan a cuestiones transversales relacionadas con las diferentes etapas del proceso de investigación o de la resolución de retos.
- ▼ **Habilitación de cajas de herramientas digitales** que multipliquen o extiendan el conocimiento y promuevan nuevas formas de aprender, formar, trabajar por retos e investigar.
- ▼ **Utilización crítica y eficaz de las analíticas de aprendizaje** (o *learning analytics*) para obtener informaciones que se conecten con objetivos e indicadores clave de rendimiento (KPIs) de las personas, equipos, unidades, áreas o subdirecciones, para mejorar la toma de decisiones, recomendar propuestas personalizadas de itinerarios formativos y establecer medidas descriptivas, prescriptivas y prospectivas dentro de las investigaciones.

Tabla 12. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el atributo experiencial

Atributo: social

Instrumentos instructivos

- ▼ **Creación y mantenimiento de comunidades de aprendizaje y de práctica** que extiendan el trabajo colaborativo a lo largo de todo el territorio de forma transversal.
- ▼ **Establecimiento de vínculos entre los entornos personales de aprendizaje (PLE) y el ecosistema profesional y de investigación.**

- ▼ **Conexión en red** de las personas, contenidos, herramientas, equipos, etc. de forma abierta y también externa.
- ▼ **Facilitación de la interacción en equipo de forma síncrona o asíncrona, así como del aprendizaje** con la aplicación de modelos híbridos de formación, investigación y construcción de conocimiento.

Tabla 13. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el atributo social

Atributo: transformador

Instrumentos instructivos y tecnología educativa

- ▼ **Uso del análisis de datos para orientar nuestra acción de cambio y transformación** y realizar su posterior seguimiento y **monitorización**.
- ▼ **Consolidación de las habilidades y de la competencia digital** del conjunto de profesionales y de los equipos para evolucionar los perfiles profesionales.
- ▼ **Incorporación innovadora de las tecnologías en los procesos laborales, de aprendizaje e investigación individuales o de equipo** para poder llegar a soluciones distintas y multiplicadoras de su impacto dentro de la Administración, el contexto social o las organizaciones.
- ▼ **Configuración de entornos virtuales que permitan recrear escenarios** (por ejemplo, simulaciones, espacios inmersivos, etc.) en los que aplicar soluciones para anticipar y evaluar su idoneidad desde el prototipado.
- ▼ **Establecimiento de estrategias de digitalización que faciliten escalar soluciones** al conjunto de la Administración pública.

Tabla 14. Instrumentos instructivos y tecnología educativa en el ámbito transformador

Parte III:

**Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos
asociados a los niveles de actividad**

Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados a los niveles de actividad

En las secciones anteriores hemos descrito cuáles son los fundamentos del modelo de aprendizaje y desarrollo (Parte I: principios rectores y atributos, niveles y capas) y qué elementos se pueden utilizar para activar el modelo (Parte II: preguntas motoras, instrumentos y recursos de aprendizaje, afectación de la digitalización).

Estos fundamentos y elementos son, en términos muy generales, de naturaleza estática; los tenemos o no los tenemos, y tienen un diseño determinado.

Sin embargo, en esta parte abordamos cómo pasamos a una aproximación más dinámica o, dicho de otra forma, cuál es el cambio de actitudes y roles en cada uno de los grupos de actores implicados en la puesta en marcha de una situación o acción de aprendizaje. Cuando en lugar de actores tenemos recursos, evidentemente no hablamos de actitudes, pero sí de funciones, siempre en un sentido dinámico, de flujo, interpretando que, en cierto modo, el recurso de aprendizaje es también un actor que interactúa con todos los demás.

Realizaremos esta observación para cada nivel, ya que su enfoque es sustancialmente diferente según pensemos en adquisición, aplicación o transformación. Como hemos mencionado anteriormente, son propuestas que tienen un fuerte componente subjetivo y que, por tanto, deben considerarse como orientaciones o, mejor aún, como invitaciones a reflexionar sobre ellas.

Para cada uno de los niveles hemos identificado los roles y funciones de los siguientes actores:

- ▼ Responsables y profesionales de la estructura EAPC
- ▼ Agentes y responsables de formación (de los departamentos, entidades locales, organizaciones sindicales, etc.)
- ▼ Rol de la persona participante
- ▼ Las actividades de aprendizaje y evaluación
- ▼ Los recursos, contenidos y materiales didácticos
- ▼ Experiencia de aprendizaje
- ▼ Colaboración y aprendizaje social
- ▼ Equipo docente y acompañamiento
- ▼ El rol de las personas con función directiva

Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 1

Adquisición: Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto

Responsables y profesionales de la estructura EAPC

La estructura de la EAPC debe impulsar y facilitar:

- ▼ Identificar y comprender la necesidad a cubrir: su porqué, el para qué, a quién va dirigido, etc.
- ▼ Planificar el desarrollo de la iniciativa que debe dar respuesta.
- ▼ Identificar a las personas que deben colaborar en la red docente y de expertos.
- ▼ Acompañar el diseño tecnopedagógico de los distintos recursos y contenidos asociados.
- ▼ Asegurar la incorporación de los instrumentos y recursos desarrollados en la plataforma abierta de aprendizaje.
- ▼ Impulsar las acciones de comunicación y difusión asociadas.
- ▼ Monitorizar y realizar un seguimiento del uso de estos recursos.
- ▼ Evaluar los resultados de la iniciativa.

Agentes y responsables de formación (de los departamentos, entidades locales, organizaciones sindicales, etc.)

Las personas responsables de formación asociadas a las iniciativas contribuyen y enriquecen el trabajo a desarrollar a partir de:

- ▼ Ayudar a identificar y contextualizar la necesidad a cubrir: su porqué, el para qué, a quién va dirigido, etc.
- ▼ Brindar apoyo, si es necesario, a la definición y el diseño que deben hacer los docentes y expertos, para vincularlo con experiencias, ejemplos, casos y herramientas (procedimientos, protocolos, etc.) concretas y específicas que ayuden en la orientación práctica de la iniciativa a desarrollar.
- ▼ Difundir, poner en valor y divulgar en su entorno las acciones y recursos desarrollados.
- ▼ Conectar estas acciones con otras iniciativas o proyectos que puedan existir en la organización.
- ▼ Retroalimentarse a partir del mismo *feedback* que puedan obtener durante y después de la implementación de la acción.

Rol de la persona participante

La persona participante ocupa el eje central del diseño y de los procesos de aprendizaje, y el conjunto de la actividad debe configurarse a su alrededor.

Los usuarios participantes de las iniciativas y proyectos que se desarrollan en la EAPC no son profesionales propios, sino que forman parte del ecosistema de la Administración pública de Cataluña. Pueden ser:

- ▼ Profesionales de este mismo ecosistema de la Administración pública de Cataluña: de la Generalitat, entes locales, organismos autónomos, consejos comarcales, diputaciones, entidades municipalistas, ayuntamientos, etc.
- ▼ Personas no profesionales propiamente de la Administración pública de Cataluña: estudiantes, personas que están realizando oposiciones, consultoras, profesionales independientes, profesionales de otras organizaciones y sectores, universidades, organizaciones sindicales, voluntarios, activistas, etc.

En este nivel, estas personas acceden libremente a través de la plataforma abierta de la EAPC a los contenidos, instrumentos y recursos que se encuentran disponibles. Se conectan e integran con el propio entorno personal de aprendizaje y se incorporan diferentes estrategias y mecanismos para facilitarlos:

- ▼ Sistemas de orientación en función de su perfil, preferencias, necesidades, etc.
- ▼ Herramientas de autoevaluación y propuestas asociadas a los *gaps* y *feedback* correspondiente.
- ▼ Recomendaciones, rutas y trayectorias (por perfil, lugar o función profesional, entre otros).

La persona es quien lidera su propio proceso de aprendizaje, de forma activa y autónoma.

Las actividades de aprendizaje y evaluación

Las actividades de evaluación están relacionadas con la adquisición de conocimientos y habilidades, así como con la aplicación de estos aprendizajes adquiridos, contando con evaluaciones y autoevaluaciones vinculadas a los recursos e instrumentos compartidos y abiertos.

La retroalimentación debe ser facilitada mayoritariamente de forma automática por el entorno digital (resultados, informes personalizados, perfil comparativo, sistemas de recomendación automáticos, etc.).

También (y complementariamente) se puede sugerir y favorecer la evaluación entre pares.

- ▼ Dado que algunas de las acciones desplegadas en este nivel pueden estar vinculadas a marcos de funcionamiento previos, puede ser interesante que la evaluación se vincule a los protocolos, procedimientos y procesos de la organización (antiguos o nuevos) para asegurar buenas prácticas asociadas.

Los recursos, contenidos y materiales didácticos

En este nivel, los contenidos, recursos, instrumentos y materiales didácticos se ponen a disposición en la plataforma digital abierta.

Vídeos, pódcasts, materiales, guías, píldoras autoformativas, herramientas de autodiagnóstico, grabaciones de seminarios web, documentos y presentaciones, publicaciones, referencias, etc., se integran en una biblioteca y repositorio de contenidos etiquetados, lo que facilitará el acceso por temática, función, rol profesional, etc.

Los recursos abiertos también favorecen la visibilidad de la generación de conocimiento propio desarrollado en el seno de la EAPC.

Todos estos materiales están conectados con itinerarios de autoaprendizaje, listas de contenidos, sistemas de recomendación y otros que permiten acercar las nuevas publicaciones a personas que puedan necesitarlo o estén interesadas.

Experiencia de aprendizaje

Este espacio abierto debe ser configurable y personalizable para promover el diseño de entornos personales de aprendizaje (PLE).

Asimismo, debe facilitar y promover la creación de grupos, comunidades de aprendizaje o de práctica propuestas por los propios participantes y que puedan estar vinculados a los recursos, contenidos y materiales compartidos abiertos.

La generación de redes sociales vinculadas al entorno debe favorecer también la viralización de los contenidos: compartir nuevo material, recomendarlo, comentarlo, etc.

Se deben promover experiencias de aprendizaje más allá de lo textual o visual, más emocionales, a través de estrategias inmersivas, audiovisuales, con formatos emergentes y nuevas narrativas, incluso transmedia, así como explorar también el uso de otros canales o dispositivos de la persona (por ejemplo, vía *mobile learning*).

Colaboración y aprendizaje social

Se debe fomentar el aprendizaje autónomo. Sin embargo, esto no significa «aprender solo».

Por este motivo, los recursos e instrumentos deben poder conectarse o complementarse con espacios sociales (comunidades de aprendizaje, foros de discusión, wikis, etc.), donde las personas puedan acceder de forma voluntaria para resolver dudas, preguntas (propias o de otras personas), actualizar conocimientos, etc.

Este nivel debe facilitar y proporcionar a la persona información y recomendaciones también a partir de la actividad de otros participantes, así como conectarla con los referentes, expertos y el talento asociado a cada uno de los diferentes temas o ámbitos de contenido.

También se pueden incorporar herramientas y recursos más avanzados que impliquen la interacción entre personas de forma autónoma (por ejemplo, juegos formativos que involucren el trabajo competitivo o colaborativo entre personas).

Equipo docente y acompañamiento

En este nivel, el rol del docente es el de experto en el contenido. Independientemente de cómo se transmite su conocimiento (ya sea en formato textual, pódcast, vídeos, material interactivo, etc.), se trata principalmente de una orientación muy unidireccional y de transmisión de información/conocimiento.

Esto no significa que no pueda haber actividades o dinámicas asociadas que los participantes puedan desarrollar, pero la retroalimentación es de bajo nivel cognitivo y muy automatizada.

En este nivel también podemos pensar en la figura de los curadores de contenidos, que no son necesariamente expertos en la materia, pero que sí tienen un conocimiento genérico y están motivados para recopilar información y conocimiento en torno a un ámbito. El valor que aporta su punto de vista radica en su interpretación y su conexión con el marco de la organización, nuestras formas de hacer las cosas o las necesidades específicas.

En este sentido, los propios participantes pueden convertirse a su vez en expertos o curadores de contenidos, en un planteamiento de espacio abierto y compartido.

El rol de las personas con función directiva

Las personas con función directiva facilitan y acompañan la formación de las personas de su equipo:

- ▼ Antes, orientándolo hacia las necesidades y oportunidades.
- ▼ Durante, facilitando y retroalimentando el desarrollo de las acciones.
- ▼ Después, acompañando a la transferencia de aprendizajes en el lugar de trabajo.

Al mismo tiempo, las personas con función directiva pueden complementar el aprendizaje autónomo de las personas de su equipo:

- ▼ Aplicando estrategias que favorezcan el desarrollo en el día a día: aprendizaje entre pares, delegaciones y encargos, intercambios y rotación, trabajo por parejas, mentorías, etc.
- ▼ Proporcionando retroalimentación continua, tanto individual como colectivamente.
- ▼ Revisando y actualizando protocolos, procedimientos y pautas de actuación.
- ▼ Creando las condiciones para promover la gestión del conocimiento y facilitando el aprendizaje informal dentro del equipo y de este con otros equipos, a través del diálogo, la observación, el intercambio de conocimientos, la imitación, el análisis de otras experiencias y buenas prácticas, el trabajo en red, la participación en redes y comunidades de práctica, etc.

Por lo tanto, desde la biblioteca de contenidos y materiales abiertos también se pueden generar recomendaciones, pautas y orientaciones hacia las personas con función directiva para que puedan estimular la participación de las personas de sus equipos y generar más oportunidades de aprendizaje.

Tabla 15. Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 1:
Adquisición

Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 2

Aplicación: Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo

Responsables y profesionales de la estructura EAPC

El rol y la función de la estructura profesional de la EAPC deben facilitar:

- ▼ Identificar y comprender la necesidad a cubrir (su porqué, el para qué, a quién va dirigido, etc.).
- ▼ Definir cuál es el alcance de la respuesta y cómo se conectan y relacionan los diferentes niveles (si fuera el caso).
- ▼ Planificar el desarrollo de la iniciativa.
- ▼ Identificar a las personas docentes y expertas.
- ▼ Ayudarles y acompañarles en el diseño tecnopedagógico y en el enfoque metodológico.
- ▼ Acompañar y facilitar el desarrollo del programa, ayudando a los participantes y a las personas docentes a lo largo del programa.
- ▼ Conectar los distintos recursos, instrumentos, desde el aula con la plataforma abierta.
- ▼ Impulsar las acciones de comunicación y difusión asociadas.
- ▼ Monitorizar y realizar un seguimiento del uso de estos recursos.
- ▼ Evaluar los resultados de la iniciativa.

Agentes y responsables de formación (de los departamentos, entidades locales, organizaciones sindicales, etc.)

Las personas responsables de formación asociadas a las iniciativas contribuyen y enriquecen el trabajo a desarrollar a partir de:

- ▼ Ayudar a identificar y contextualizar la necesidad a cubrir: su porqué, el para qué, a quién va dirigido, etc.
- ▼ Brindar apoyo, si es necesario, a la definición y el diseño que hacen los expertos, para vincularlo con experiencias, ejemplos, casos y herramientas (procedimientos, protocolos, etc.) concretas y específicas que ayuden a la orientación práctica de la iniciativa a desarrollar.
- ▼ Conectar los programas con los mandos y personas directivas, para que también puedan brindar apoyo y retroalimentación a los participantes con respecto a la aplicación de los aprendizajes.
- ▼ Difundir y divulgar en su entorno las acciones y recursos desarrollados.
- ▼ Retroalimentar a partir del *feedback* que puedan obtener.

Rol de la persona participante

La persona participante se convierte en el agente clave del proceso de aprendizaje y todo se desarrolla en torno a ella.

Aunque el proceso cuente con el acompañamiento y seguimiento de expertos, docentes y el equipo de la EAPC, es fundamental su propia motivación y participación activa a lo largo del programa. Especialmente en las actividades que favorecen el desarrollo de los conocimientos y habilidades previstas.

Las actividades de aprendizaje y evaluación

En los programas de formación y desarrollo, las actividades se configuran como el eje central para alcanzar las competencias deseadas. En este sentido, los contenidos, materiales y recursos formativos están a su disposición y no son el hilo conductor.

Las actividades que se plantean, más allá de estar orientadas hacia la adquisición de aprendizajes, buscan su transferencia, consolidación e integración en el puesto de trabajo.

Con metodologías de «aprender haciendo» (apoyo de juegos, simulaciones *online*, mundos y entornos inmersivos, realidad virtual, etc.), así como con el trabajo colaborativo (trabajo en grupos, actividades competitivas o colaborativas, etc.), se debe fomentar la experimentación y la puesta en práctica.

Las actividades de aprendizaje deben estar guiadas, supervisadas o tutorizadas para lograr a partir de ellas un *feedback* que sea motor de aprendizaje.

El *feedback* debe ser facilitado especialmente desde la función docente, pero también estimulando la evaluación entre pares y el codesarrollo profesional durante los procesos de aprendizaje; existe la posibilidad, incluso, de una evaluación diferida mediante consulta al propio profesional o a su responsable.

Los recursos, contenidos y materiales didácticos

En torno a las acciones e itinerarios formativos y de aprendizaje se disponen guías metodológicas y didácticas, que interrelacionan a los participantes con todas las herramientas, recursos, actividades y contenidos que se despliegan en ellas.

Los materiales que forman parte de acciones formativas no presenciales reciben un tratamiento didáctico, tecnopedagógico y editorial (revisión, maquetación, correcciones, etc.) que facilita la incorporación de casos, ejemplos, ejercicios, actividades y otros elementos que le otorgan intencionalidad en clave de aprendizaje.

Asimismo, a través de estrategias como por ejemplo las comunidades de práctica, es el mismo grupo de participantes el que, de forma conducida y facilitada por un moderador, produce y publica contenidos de nueva creación fruto de su trabajo colaborativo, a partir de plantillas y herramientas de autoedición (bitácoras, blogs, manuales, procedimientos, protocolos, marcadores sociales, etc.).

Experiencia de aprendizaje

Este nivel se centra en el desarrollo de competencias. Por este motivo, las experiencias de aprendizaje pueden provenir de espacios en formato taller (presencialmente) o de formación en el entorno virtual de aprendizaje, en el que se conectan intencionadamente las actividades (vinculadas a las competencias a desarrollar), los contenidos (recursos y materiales didácticos) y el acompañamiento (tanto desde el equipo docente o tutorial como de los propios pares y otras personas que participen en el desarrollo de la iniciativa).

Las acciones formativas pueden estar integradas o conectadas con itinerarios de formación y trayectorias de aprendizaje que se extienden en el tiempo, que combinan distintos contenidos, recursos, metodologías y estrategias de aprendizaje.

Así, entendemos los itinerarios como...

▼ Una secuencia estructurada

Responde a una planificación a medio plazo, organizada en diferentes etapas, a fin de acompañar el desarrollo profesional. Se extiende en el tiempo, no es intensivo ni de temporada, y es un proceso dinámico, en lugar de un programa enlatado o empaquetado. A menudo están organizados por retos o misiones.

▼ Momentos de formación, conocimiento y aprendizaje

Poniendo más énfasis en los resultados (conocimientos y aprendizaje) y no tanto en el instrumento (formación), incorpora un mix metodológico que potencia los efectos de la formación y consolida los aprendizajes, puesto que interrelaciona el trabajo formal (en el aula) con el entorno profesional.

▼ Centrado en cada persona

De forma personalizada, también ofrece un proceso de aprendizaje adaptativo a los estilos de aprendizaje de cada persona, donde ella es la verdadera protagonista y un agente activo en su propio desarrollo.

▼ Para el desarrollo de competencias

Deben perseguir intencionadamente la integración de las competencias técnicas y no técnicas. Deben incorporar elementos de evaluación que permitan evidenciarlo y deben dar respuesta a las brechas competenciales y ayudar a anticipar a la persona a los retos futuros (en clave de *upskilling* y *reskilling* competencial).

▼ Con la participación de talento interno

Deben contar con la participación de docentes internos, referentes y mandos que acompañen desde su conocimiento experto el despliegue del programa.

▼ Extendiendo y generando conocimiento

Con el uso de estrategias como comunidades de práctica, deben estimular que el conocimiento aflore y se comparta entre el conjunto de profesionales.

▼ Para multiplicar resultados

Todo este conocimiento y aprendizaje debe revertir en la mejora de los servicios, áreas, unidades y, con ellas, la mejora de la sociedad.

Por eso es necesario incorporar planes de acción, planes de mejora, programas de desarrollo, proyectos y trabajos que impliquen al equipo (natural o transversal) y supongan el desarrollo de acciones desde el puesto de trabajo.

Colaboración y aprendizaje social

Orientado al desarrollo competencial, este nivel debe potenciar el aprendizaje social de manera intencionada: el desarrollo de dinámicas dentro de los formatos de taller (ya sean presenciales u *online*), la discusión grupal de casos, la realización de trabajos y actividades conjuntas, el intercambio, la rotación y el aprendizaje entre pares (con estrategias como el codesarrollo, el *shadowing*, la tutoría, la mentoría...).

Pueden utilizarse plataformas de trabajo colaborativo en formato digital (como Miro, Mural, etc.) para favorecer el trabajo en equipo, la cooperación y las dinámicas participativas. También se pueden emplear mundos inmersivos, entornos 3D, simulaciones y realidad virtual, que facilitan, permiten y promueven un aprendizaje social (a menudo a través de la interacción mediante avatares).

Dentro del entorno virtual también se debe facilitar la creación de redes sociales, comunidades de aprendizaje y de práctica, y otros grupos y equipos de trabajo, antes, durante y después de las mismas acciones formativas.

En el terreno digital, los espacios y escenarios condicionan el tipo de trabajo participativo y en equipo, así como el tipo de conversaciones que ocurren dentro de ellos. La comunicación puede ser:

- ▼ Asíncrona. Ofrece una mayor flexibilidad en el acceso al contenido y al espacio de aprendizaje para la persona. Puede realizarse a través de foros de debate, wikis o incluso archivos y recursos compartidos (que permiten el control de versiones y comentarios de los diferentes usuarios).
- ▼ Síncrona. A tiempo real, ya sea a través de un chat o mediante servicios de telepresencia o videoconferencia (Teams, Zoom, etc.), combinados con el uso de plataformas de trabajo cooperativo (Miro, Mural, etc.) o simulaciones/escenarios de realidad virtual colaborativos multiusuario.

También es necesario tener en cuenta las comunicaciones (sincrónicas o asincrónicas) que pueden producirse en otras plataformas, herramientas o entornos complementarios al campus virtual (de *mobile learning*, entornos 3D, etc.).

Equipo docente y acompañamiento

En este nivel, el rol del docente es el de una persona experta en contenidos pero que dispone de habilidades formativas para:

- ▼ Identificar las necesidades y retos a abordar.
- ▼ Transformarlos en objetivos de aprendizaje.
- ▼ A partir de ellos, definir metodológicamente las actividades que permitirán a las personas participantes alcanzar sus objetivos.
- ▼ A partir de las actividades, desarrollar aquellos contenidos, recursos y metodologías que favorezcan el trabajo con las personas participantes (tanto en grupo como individualmente).
- ▼ Desarrollar habilidades relacionales y comunicativas para acompañar a las personas dándoles *feedback* constante.
- ▼ Evaluar el proceso y proporcionar retroalimentación para una mejora continua.

La red de expertos y docentes de la EAPC permite:

- ▼ Conectar los procesos de formación y aprendizaje con la cultura, el saber hacer y los valores que caracterizan a la propia organización y sus profesionales.
- ▼ Favorecer y potenciar la gestión del conocimiento, facilitando su compartición y difusión entre los entornos y ámbitos del conjunto de la Administración.
- ▼ Compartir y transferir buenas prácticas a todos los profesionales.
- ▼ Reflexionar, aprender e innovar a partir de errores y situaciones vividas en el seno de la organización, y vincularlos a la mejora de protocolos, procedimientos y formas de hacer propias.
- ▼ Aprender y convertir la propia experiencia profesional en retos de aprendizaje para el resto de profesionales.
- ▼ Servir como nexo con otros referentes para tejer de forma colaborativa un mayor conocimiento, tanto internamente como abriéndose a otras organizaciones externas.

Todo este trabajo, por supuesto, se enriquece con la interrelación de formadores y docentes internos con consultores y expertos externos.

El rol de las personas con función directiva

El mapa de competencias de la propia EAPC identifica la competencia de «Desarrollo de personas y equipos» en el perfil de liderazgo y rol directivo de las personas que tienen una función de responsabilidad hacia sus equipos profesionales.

Esto tiene que ver con el hecho de crecer al equipo y desarrollar a sus miembros, su potencial y talento.

En este sentido, es estratégicamente importante poder potenciar esta competencia, ya sea de forma directa (a través de programas desde un entorno formal dirigidos a ellas y ellos, que incidan en el desarrollo de esta competencia específica) o de forma indirecta (conectando el entorno formal de aprendizaje con el lugar de trabajo, donde la función de la persona responsable o directiva sea la de acompañar y facilitar el desarrollo de actividades y la consolidación de las competencias en el lugar de trabajo).

Así, conectar los programas formales con la función directiva desde el lugar de trabajo debe permitirnos acciones como:

▼ Antes:

- Identificar las potencialidades y necesidades de formación y desarrollo de cada una de las personas del equipo y del equipo en su conjunto.
- Evaluar el nivel de logro y rendimiento de las personas y del equipo.
- Dialogar y recomendar al equipo distintas acciones formales que puedan ser de utilidad e interés para todas ellas.

▼ Durante:

- Ofrecer los recursos más adecuados (tiempo, espacio, soporte, oportunidades...) para que puedan practicar, probar y desarrollar las competencias que se estén trabajando.
- Evaluar el grado de aplicación de las competencias y retroalimentar al respecto.
- Facilitar y acompañar la implementación de proyectos aplicables en el lugar de trabajo.
- Acompañar en la reflexión sobre la propia práctica.

▼ Después:

- Procurar a los y las profesionales nuevas experiencias que les permitan desarrollar nuevas competencias.
- Favorecer las condiciones para aplicar o adquirir estas competencias.
- Evaluar el grado de transferencia e impacto de las competencias desarrolladas.
- Acompañar el despliegue de planes de mejora individuales.
- Facilitar la puesta en marcha de nuevas formas de hacer o innovaciones, producto de los aprendizajes adquiridos.
- Hacer que la experiencia de una persona pueda extenderse al resto del equipo.

Por tanto, en el diseño de los programas de este nivel, hay que pensar cómo podemos conectarlos con la función directiva de los líderes de las personas participantes para favorecer la aplicación de los aprendizajes, y también para reforzar su papel de liderazgo y potenciar la disseminación del conocimiento en el mismo equipo.

Tabla 16. Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 2: Aplicación

Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 3

Transformación: investigación y aprendizaje basado en retos

Responsables y profesionales de la estructura EAPC

De forma genérica, el rol y la función de la estructura profesional de la EAPC deben facilitar:

- ▼ Identificar y comprender los retos, necesidades y oportunidades de cambio y transformación (su porqué, el para qué, a quién va dirigido, etc.).
- ▼ Planificar el desarrollo de la iniciativa y proyectos que deben dar respuesta a estos retos.
- ▼ Identificar a las personas que deben colaborar en la red docente y de expertos.
- ▼ Acompañar el diseño tecnopedagógico de los distintos recursos y contenidos asociados.
- ▼ Apoyar los procesos de cocreación y facilitación en el diseño.
- ▼ Asegurar la incorporación de los instrumentos y recursos desarrollados en la plataforma abierta de aprendizaje.
- ▼ Impulsar las acciones de comunicación y difusión asociadas.
- ▼ Monitorizar y realizar un seguimiento del uso de estos recursos.
- ▼ Evaluar los resultados de la iniciativa.

Agentes y responsables de formación (de los departamentos, entidades locales, organizaciones sindicales, etc.)

Las personas responsables de formación asociadas a las iniciativas enriquecen el trabajo a desarrollar a partir de:

- ▼ Ayudar a identificar y contextualizar retos, necesidades y oportunidades de transformación y cambio.
- ▼ Apoyar en la búsqueda de expertos y personas referentes que deban participar en el proyecto.
- ▼ Favorecer la conexión y orientación práctica de la iniciativa a desarrollar.
- ▼ Retroalimentar a partir del mismo *feedback* que puedan obtener y proponer acciones de mejora y corrección.
- ▼ Difundir y divulgar las acciones y recursos desarrollados a partir del proyecto desarrollado.

Rol de la persona participante

La persona participante es clave en el desarrollo de las iniciativas, no solo por su participación activa, sino también por la conexión necesaria con su propia experiencia y entorno profesional, actuando como palanca de cambio, transformación y mejora continua.

Por tanto, su implicación es primordial durante el proceso de aprendizaje, pero aún más en la correlación de las nuevas formas de hacer en el entorno profesional, para garantizar, monitorizar y evaluar lo que ocurre.

Las actividades de aprendizaje y evaluación

Las actividades propuestas incorporan procesos de investigación e indagación, así como la reflexión y el trabajo cooperativo para el desarrollo y construcción de nuevos

modelos, nuevas herramientas y nuevos rediseños que permitan ofrecer respuestas valiosas a los retos y necesidades que lo han motivado.

A partir de ellas, se evalúa de forma crítica la experiencia, se construye conocimiento colectivo y se rediseña conjuntamente para crear soluciones que den respuesta a las necesidades.

Siguiendo la metodología del *design thinking*, el propio usuario de la transformación debería participar y retroalimentar constantemente sobre la aportación de valor de los cambios que se están produciendo.

Este elemento debe enriquecer el *feedback* facilitado por expertos, referentes y las personas con función directiva que acompañan el despliegue de los proyectos o iniciativas.

Los recursos, contenidos y materiales didácticos

A partir del trabajo cooperativo y multidisciplinario asociado a los diferentes retos y cambios propuestos, se genera un nuevo conocimiento que deberá ponerse a disposición de la comunidad profesional en su conjunto. Por tanto, los contenidos, recursos e instrumentos son el resultado del proceso de aprendizaje.

Más allá de que estos contenidos y recursos estén autoeditados o sean tratados y desarrollados conjuntamente con expertos del área tecnopedagógica, más allá de los sistemas y taxonomías aplicadas para asociar etiquetas y comentarios y así facilitar su visualización, localización y diseminación, será necesario que alguien documente y dé forma en clave de resultado a estos contenidos y recursos de aprendizaje.

Experiencia de aprendizaje

Este nivel se centra en la indagación, el rediseño de formas de hacer, su prototipado y modelado y, a partir de esto, la evaluación, mejora y desarrollo de estrategias que permitan replicar las experiencias en toda la Administración pública.

Entornos de diseño, cocreación e innovación. Laboratorios, espacios *maker*, *showrooms* tecnológicos, etc. También se aprovecha el uso de la tecnología como una aliada de las competencias creativas e innovadoras. Así, las simulaciones, los mundos 3D o los laboratorios de realidad virtual son entornos inmersivos con un alto grado de realismo que permiten «aprender haciendo» para fallar, analizar, modificar y aprender.

La realidad aumentada permite generar contextos y ambientes de aprendizaje muy propicios para los procesos de innovación y de rediseño de soluciones centradas en las personas, con modelos de formación basados en el ensayo-error.

Se integran espacios de trabajo participativos y colaborativos, en los que también participan las personas, clientes o usuarios de los mismos servicios que se están analizando, mediante el uso de metodologías basadas en el *design thinking*, que se combinan y conectan con los laboratorios de experiencias.

Estos entornos están conectados con los mismos entornos reales, que es donde deben ser desplegadas e impulsadas las iniciativas, convirtiendo todo este espacio en un *Smart Learning Environment*.

Colaboración y aprendizaje social

El aprendizaje basado en retos, problemas, necesidades, misiones, etc. estimula el aprendizaje social y la construcción colaborativa y cocreativa de conocimiento, a través del análisis, la reflexión y la discusión compartida, desde un proceso de indagación e investigación en torno al reto, así como del trabajo en equipo para darle respuesta.

En esta fase de exploración, a menudo es necesario interactuar con los propios usuarios y clientes para plantear verdaderamente diseños centrados en la persona.

Durante el planteamiento de la solución (con procesos divergentes y convergentes que nos acerquen a su prototipado), hay un trabajo conjunto (con el uso de los espacios *maker*, *showrooms* tecnológicos, laboratorios de experiencias...) que nos acerca al desarrollo de la solución.

Sin embargo, más allá de eso, es importante fomentar que el participante interactúe con su propio entorno organizativo, a través de estrategias que van más allá del aula y que, por ejemplo, incorporen:

- ▼ Aprendizaje entre pares: promoviendo la implicación de otras personas de la entidad que aporten conocimientos, experiencia, *feedback*, etc.
- ▼ Observación o modelado: pidiendo a los participantes que observen buenos modelos de prácticas concretas dentro de la organización y que, a partir de ellos, extraigan patrones, lecciones, reflexiones, etc.
- ▼ Mentoría o *coaching* interno: interactuando con personas con experiencia dentro de la organización que, a través de su retroalimentación, puedan enriquecer la mirada y el conocimiento de la persona participante.
- ▼ Estimular que dentro de la organización se impulsen otras conversaciones o acciones destinadas a continuar los procesos de aprendizaje asociados, como *world cafés*, rotaciones, etc.

Equipo docente y acompañamiento

En relación con los proyectos de investigación, innovación y transformación, los profesionales encargados de acompañar estas acciones pueden ser menos expertos en el ámbito concreto de análisis, pero, en cambio, deben contar con más capacidades y habilidades relacionadas con:

- ▼ Observación, análisis y conducción de procesos de reflexión y empatizar con las necesidades no satisfechas de los usuarios o clientes.
- ▼ Identificación de oportunidades, retos y necesidades que generen experiencias de mayor valor.
- ▼ Ideación de propuestas creativas para la resolución de problemas complejos.
- ▼ Pilotaje, prototipado y modelado de iniciativas, productos mínimos viables y propuestas de nuevas soluciones.
- ▼ Implementación y experimentación para extraer aprendizajes (también de los errores) y mejoras que reviertan en su rediseño.
- ▼ Acompañamiento a lo largo de todo el proceso al grupo o equipo de trabajo, que debe ser capaz de trabajar directamente con los usuarios finales.

Por tanto, desempeñan un papel más como facilitadores de sesiones de diseño, innovación y cocreación. Utilizan metodologías y herramientas de diseño centrado en las personas, así como enfoques *lean* para desarrollar nuevas soluciones, y adoptan la digitalización como un motor que nos permite crear respuestas no solo evolutivas e incrementales, sino también más disruptivas y radicales.

Sin embargo, y a partir de la construcción cocreativa de conocimiento, puede suceder que los propios participantes se conviertan en personas docentes o formadoras de otras personas dentro de sus organizaciones (lo que a menudo llamamos «formadores en cascada»).

Si esto sucede, será conveniente diseñar y elaborar manuales para el formador que promuevan la homogeneidad y la replicación de la formación para todas estas personas que luego se convertirán docentes, centrándose no solo en qué compartir, sino también en cómo hacerlo.

Esta estrategia de cascada (el alumno como docente) debe permitir que los aprendizajes se extiendan más allá de los ambientes formales del aprendizaje.

El rol de las personas con función directiva

Desde la función directiva, se debe participar no solo en la propuesta de los retos de cambio y transformación, sino especialmente acompañando en su diseño, modelado e implementación, desde el entorno formal de aprendizaje hasta el entorno real de trabajo.

Los líderes deben facilitar la generación de un conocimiento compartido y colectivo, extender estas prácticas a otras áreas de la organización y facilitar la permeabilidad del trabajo en equipo hacia la cooperación con equipos, incluso de organizaciones externas.

Al mismo tiempo, deben informar y dar *feedback* sobre los nuevos resultados, nuevos indicadores y nuevas métricas obtenidas a partir de la implementación de las nuevas formas de hacer.

Tabla 17. Roles y función de los elementos pedagógicos y formativos asociados al nivel 3: Transformación

Parte IV:

Despliegue del modelo: ejemplos de aplicación

Despliegue del modelo

A continuación, profundizaremos en cada uno de los tres niveles y las tres capas de actividad propuestas a partir de **ejemplos de herramientas, recursos, metodologías y estrategias** que hagan tangible la palanca de cambio en clave de formación y aprendizaje. Los ejemplos de recursos no son exhaustivos (seguro que podemos incorporar más) y, al mismo tiempo, esto no quiere decir que debamos utilizar un único recurso. De hecho, lo habitual será combinar diferentes recursos para multiplicar la experiencia de aprendizaje.

Algunas reflexiones previas:

- ▼ **Las propuestas y ejemplos que se incorporan no son, en ningún caso, respuestas únicas.** Son aproximaciones que nos ayudan a alcanzar en mayor medida los objetivos previstos y que dependen del tiempo, disponibilidad, capacidades, volumen de personas a formar, etc. Por tanto, cada caso deberá ser evaluado de manera específica para proponer la mejor estrategia para afrontarlo.
- ▼ **Incorporar tres capas al diseño no implica que cada capa tenga el mismo peso o que requiera el mismo esfuerzo por parte del participante.** Se estructura de esta manera para incidir desde el diseño en los atributos básicos del modelo y potenciar experiencias de aprendizaje más significativas, aplicables y orientadas a la transformación (de personas, equipos y organización).
- ▼ **Las acciones pueden derivar en acciones en otros niveles o en otras acciones concatenadas en el mismo nivel.** La decisión no puede estar predeterminada, sino que debe depender de la estrategia que los responsables del diseño se hayan propuesto, en función del alcance del objetivo que se quiera alcanzar.
- ▼ **Es importante, a la hora de diseñar una acción, conectarla con otras iniciativas, proyectos o programas que puedan existir previamente.** Esto permitirá ir construyendo redes de recursos y acciones de aprendizaje para el participante.
- ▼ **No se diferencia lo presencial de lo digital, dado que en la sociedad de hoy en día, cada vez más digital, lo híbrido es una característica inherente al conjunto de la actividad.** En cualquier caso, sí es cierto que para cada iniciativa o proyecto a impulsar, convendrá considerar cuál es la combinación más adecuada, no solo en cuanto al formato, sino también en la metodología, los contenidos, etc.
- ▼ **Es crucial que pueda coexistir la autonomía y libertad de cada profesional en el acceso a recursos formativos abiertos con el despliegue de iniciativas, itinerarios o trayectorias más dirigidas.**

Ejemplo de nivel 1: creación de un contenido autoformativo

A partir de la identificación de distintas necesidades, se considera la necesidad de crear un contenido autoformativo sobre la «Optimización del tiempo en el trabajo». El contenido debe interrelacionar hábitos laborales, la planificación y el trabajo por objetivos, haciendo referencia a los ladrones del tiempo, así como conectarlo con aspectos de comunicación, escucha activa y gestión eficaz del tiempo.

Siguiendo el diseño basado en capas, se propone el desarrollo de unos contenidos que estarán disponibles para las personas de forma abierta y conectada con su entorno personal de aprendizaje, que incorporará e interrelacionará:

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto
Aprendibilidad Comprender	Aprender a aprender → Infografía con los principales errores y buenas prácticas asociadas. → Test autoevaluativo sobre estilos y preferencias personales, con <i>feedback</i> asociado.
Acciones e instrumentos Poder	Acciones y recursos de autoaprendizaje → Micropíldora formativa interactiva, abierta y accesible para profundizar en los diferentes conceptos asociados, pautas y hábitos de trabajo.
Entorno Hacer	Acceso a redes de personas expertas → Elaboración de FAQs y acceso directo a expertos asociados.

Figura 8. Ejemplo de nivel 1: creación de un contenido autoformativo

Así, en este sentido, siguiendo este ejemplo tendríamos:

Niveles Capas	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto
Aprendibilidad Comprender	Aprender a aprender Dado que el contenido formativo es un tópico, para tomar conciencia de su importancia y valor, propondríamos realizar una infografía o una campaña de aprendizaje que evidencie los principales errores que se cometen en relación al mal uso del tiempo: procrastinación, <i>multitasking</i> , etc. Un test autoevaluativo o un cuestionario autorrealizable sobre la organización de nuestro propio día a día. Del diagnóstico surgirá un conjunto de recomendaciones para ayudarnos y orientarnos que, al mismo tiempo, resaltarán la importancia de realizar la píldora formativa.
Acciones e instrumentos Poder	Acciones y recursos de autoaprendizaje Elaboración de una píldora formativa interactiva que incorpore las buenas prácticas y recomendaciones principales para evitar los errores más frecuentes asociados. De la píldora podría descargarse alguna plantilla o parrilla que ayude a organizar mejor el tiempo para mejorar la productividad.
Entorno Hacer	Acceso a redes de personas expertas De forma asociada a la píldora, se podrían generar FAQs (elaboradas con los propios participantes) orientadas a optimizar, por ejemplo, el tiempo de uso de diferentes aplicaciones específicas: «no pierdas el tiempo y aprende cómo hacerlo ágil y rápidamente», con consejos, videotutoriales, pasos a seguir, etc.

Figura 9. Ejemplo de nivel 1: creación de un contenido autoformativo (desarrollo)

Ejemplo de nivel 2: impulso de un nuevo curso o taller de formación

Un nuevo curso de «Comunicación no violenta (CNV)». El principal objetivo de la CNV es que las personas se comuniquen entre sí (y también consigo mismas) con empatía y eficacia, para fomentar relaciones sanas basadas en una comunicación asertiva y coherente con nuestros valores personales. Se trata de enfocarse en cuidar las relaciones.

Siguiendo el diseño basado en capas propuesto, para dar respuesta a esta necesidad se propone como alternativa el desarrollo de una acción formativa que incorporará:

Capas \ Niveles	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo
Aprendibilidad Comprender	<p>Mentalidad de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> → Pódcast con una conversación grabada sobre el modelo de Comunicación no violenta (CNV). → Actividad ludificada para identificar emociones, propias o ajenas.
Acciones e instrumentos Poder	<p>Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Taller formativo, con <i>role-plays</i> o actividades simuladas para entrenar conversaciones. Este taller está conectado con itinerarios preexistentes.
Entorno Hacer	<p>Acceso a redes de personas expertas</p> <ul style="list-style-type: none"> → Plan de acción y mejora personal y acción ex post (posterior en el tiempo).

Figura 10. Ejemplo de nivel 2: impulso de un nuevo curso o taller de formación

La acción formativa puede ser desarrollada de forma individual o estar integrada y formar parte de diferentes itinerarios de aprendizaje (por función profesional, ámbito...).

Así, en este sentido, siguiendo este ejemplo tendríamos:

Capas \ Niveles	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo
Aprendibilidad Comprender	<p>Mentalidad de crecimiento</p> <p>Se podría elaborar un pódcast grabado de una conversación en la que se presente qué es el modelo CNV, cuáles son las ideas principales asociadas y las dificultades que podemos tener para ser conscientes de lo que observamos, sentimos y necesitamos.</p> <p>Elaborar una dinámica de juego para aprender a identificar emociones, ya sean propias o ajenas (por ejemplo, la rueda de vida). El <i>feedback</i> del juego nos permitiría conectar con el autoconocimiento emocional propio, así como evidenciar juicios enmascarados.</p>
Acciones e instrumentos Poder	<p>Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje</p> <p>Desarrollar un taller formativo, práctico, que incorpore diferentes <i>role-plays</i> e incluso la realización de alguna acción de simulación (con la ayuda de un actor) para entrenar las habilidades de gestión de una conversación en la que se evidencien diferentes elementos: peticiones vs. exigencias, expresar y recibir un «no», etc.</p>

Entorno Hacer	Proyectos y desarrollo profesional Plantear la realización de un plan de acción y mejora personal. Prever alguna sesión diferida en el tiempo para compartir su desarrollo y aplicación, para favorecer la intervisión entre los participantes.
-------------------------	---

Figura 11. Ejemplo de nivel 2: impulso de un nuevo curso o taller de formación (desarrollo)

Ejemplo de paso de nivel 1 a nivel 2: respuesta a una nueva ley aprobada

La nueva ley del teletrabajo impulsada por la Generalitat de Cataluña en el marco de la situación vivida por la COVID-19 requirió una formación para todo el personal de la Administración pública. Más allá de la necesidad de impulsar una formación homogénea y transversal para todas las personas con función pública, se diseñaron de forma relacionada algunas acciones para colectivos específicos.

Capas \ Niveles	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo
Aprendibilidad Comprender	<p style="text-align: center;">Aprender a aprender</p> <ul style="list-style-type: none"> → Guía de autoaprendizaje sobre el marco normativo. → Test autoevaluativo sobre el conocimiento previo de la ley. 	<p style="text-align: center;">Mentalidad de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> → Creación de casos que evidencien la dificultad de las personas con la interpretación de la nueva ley. → e-Assessment para evaluar la correcta aplicación de la ley, con <i>feedback</i> asociado.
Acciones e instrumentos Poder	<p style="text-align: center;">Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Micropíldora formativa interactiva, abierta y accesible para profundizar en los distintos conceptos. 	<p style="text-align: center;">Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Formación, a partir de la autoformación, para entrenar habilidades asociadas.
Entorno Hacer	<p style="text-align: center;">Acceso a redes de personas expertas</p> <ul style="list-style-type: none"> → Elaboración de un «Quién es quién» para resolver dudas. 	<p style="text-align: center;">Proyectos y desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Formación, a partir de la autoformación, para entrenar habilidades asociadas.

Figura 12. Ejemplo de paso de nivel 1 a nivel 2: respuesta a una nueva ley aprobada

Así, para el despliegue del nuevo marco normativo desde el nivel 1 de adquisición, se propone:

<p>Capas</p> <p>Niveles</p>	<p>Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto</p>
<p>Aprendibilidad Comprender</p>	<p>Aprender a aprender</p> <p>Con la publicación de la ley, crear una guía de autoaprendizaje en formato de mapa conceptual interactivo con una serie de recursos de aprendizaje que se desarrollarán (propios) y otros enlaces (externos) que acerquen el marco normativo, así como herramientas y metodologías de interés para las personas.</p> <p>Crear el <i>quiz</i> «¿Y tú qué sabes sobre la ley del teletrabajo? ¿Qué podrás o no podrás hacer? ¿Qué cosas son ciberseguras y cuáles no lo son?» Asociado al mapa interactivo, el <i>quiz</i> puede ayudar a orientar sobre aquellos contenidos que se dominan menos o a trazar itinerarios personalizados en función de las necesidades.</p>
<p>Acciones e instrumentos Poder</p>	<p>Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <p>Micropíldora interactiva accesible en abierto (como las que ya se han desarrollado y están disponibles en abierto) que permite profundizar en los diferentes conceptos: ciberseguridad, protección datos, PRL, organización del trabajo, trabajo por objetivos, autoseguimiento, etc.</p>
<p>Entorno Hacer</p>	<p>Acceso a redes de personas expertas</p> <p>«Quién es quién» con una red de expertos disponibles para resolver dudas o consultas relacionadas con distintos temas, como por ejemplo: ciberseguridad, protección de datos, PRL en el teletrabajo, herramientas digitales (cómo sacarle más provecho a Zoom, Teams, etc.).</p>

Figura 13. Ejemplo de paso de nivel 1 a nivel 2: respuesta a una nueva ley aprobada (desarrollo del nivel 1)

Con el despliegue de la ley y el aumento del teletrabajo entre los profesionales, los mandos y las personas directivas deben gestionar a las personas y equipos de forma remota (no presencial). Uno de los recursos formativos de nivel 1 puede ser una píldora que ayude en el liderazgo y la gestión de equipos de forma remota. Además, se considera complementar esto con la realización de una formación que entrene el desarrollo de conversaciones *online* (que será el foco del nivel 2):

Capas / Niveles	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo
Aprendibilidad Comprender	<p style="text-align: center;">Aprender a aprender</p> <p>Para despertar y activar la necesidad, se creará un caso o historia a partir de la experiencia de diferentes casos en los que se evidencien la dificultad de las personas con responsabilidad de realizar el seguimiento real del trabajo remoto y la dificultad de mantener reuniones orientadas a mejorar los trabajos a realizar.</p> <p>Preparar un e-Assessment para que los propios mandos evalúen cómo, en qué grado y con qué frecuencia, están desarrollando conversaciones tanto a nivel individual con cada miembro del equipo como con el equipo de trabajo en su conjunto. Generar un informe personalizado y comparativo con la media.</p>
Acciones e instrumentos Poder	<p style="text-align: center;">Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <p>Se planifica una formación (en este caso en formato telepresencia), que parte de la revisión de los contenidos autoformativos de nivel 1 y que se enfoca en entrenar el desarrollo de conversaciones de seguimiento a través de la herramienta Teams, combinando la habilidad de uso de la herramienta con nociones de comunicación, liderazgo, etc.</p>
Entorno Hacer	<p style="text-align: center;">Acceso a redes de personas expertas</p> <p>De la formación anterior se deriva una acción: cada participante debe llevar a cabo diversas conversaciones (y también alguna comprometida). A través de una plantilla se les pide que recopilen la información asociada y, posteriormente, mediante una estrategia de aprendizaje entre pares, se propone la revisión y coevaluación.</p>

Figura 14. Ejemplo de paso de nivel 1 a nivel 2: respuesta a una nueva ley aprobada (desarrollo del nivel 1)

Ejemplo de paso de nivel 2 a nivel 1: respuesta a una necesidad específica

La competencia de «Desarrollo de personas y equipos» es una de las que forma parte del catálogo de competencias de las personas con responsabilidad y función directiva. Sin embargo, esta no está lo suficientemente integrada en el rol directivo y, al mismo tiempo, se desconoce cómo potenciarla y favorecerla.

Capas \ Niveles	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto
Aprendibilidad Comprender	<p>Mentalidad de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> → Publicación de una serie de <i>posts</i> relacionados con la temática. → Simulación <i>online</i> para practicar la toma de decisiones. 	<p>Aprender a aprender</p> <ul style="list-style-type: none"> → Coloquio vinculado al rol y la función directiva. → Cuestionario de autorrespuesta y <i>feedback</i> asociado.
Acciones e instrumentos Poder	<p>Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Taller formativo para el entrenamiento de conversaciones. 	<p>Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> → Píldora <i>online</i> conectada con simulación digital.
Entorno Hacer	<p>Proyectos y desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> → Planificación de conversaciones reales y <i>feedback</i> entre pares. 	<p>Acceso a redes de personas expertas</p> <ul style="list-style-type: none"> → Pauta de observación y <i>feedback</i> entre pares.

Figura 15. Ejemplo de paso de nivel 2 a nivel 1: respuesta a una necesidad específica

Así, desde el nivel 2, se propone el diseño de un taller formativo que incorpora:

Capas \ Niveles	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo
Aprendibilidad Comprender	<p>Aprender a aprender</p> <p>Publicación de una serie de <i>posts</i> relacionados con la importancia de favorecer esta competencia en la actualidad para incidir en la capacidad de aprendizaje y desarrollo de los equipos, impulsando así una nueva cultura de adaptabilidad a los cambios y transformaciones que deben acompañarse.</p> <p>Desarrollo de una simulación <i>online</i> autoformativa que permita practicar la toma de decisiones sobre cómo llevar a cabo una conversación con una persona de nuestro equipo para favorecer su desarrollo y crecimiento personal y profesional, siguiendo un protocolo de conversación que nos ayude a hacerlo correctamente.</p>
Acciones e instrumentos Poder	<p>Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <p>Realización de un taller formativo (presencial o con telepresencia) que combine el entrenamiento de conversaciones (entre pares, con actores, etc.) con otras herramientas y estrategias que potencien la generación de hábitos de aprendizaje y una cultura innovadora y colaborativa en los equipos.</p>

Entorno Hacer	Acceso a redes de personas expertas Desde el taller se planifican, acompañan y autoevalúan conversaciones que cada mando debe tener con sus equipos de trabajo, para incidir verdaderamente en esta competencia. Este proceso puede estar acompañado de ayuda y <i>feedback</i> (entre pares o del tutor).
-------------------------	--

Figura 16. Ejemplo de paso de nivel 2 a nivel 1: respuesta a una necesidad específica (desarrollo del nivel 2)

En el programa de formación se han desarrollado diferentes herramientas y recursos que pueden ser compartidos en abierto con el conjunto de profesionales (en este caso, especialmente con aquellos con responsabilidades o función directiva) de la Administración en su totalidad.

En este sentido, más allá de que dentro de la formación pueda haber alguna conferencia magistral en abierto, podríamos haber compartido los resultados de una encuesta que evidencia la falta de conversaciones entre mandos y profesionales para hablar sobre su desarrollo, al igual que la misma simulación *online* por ponernos a prueba, etc.

Todo esto formaría parte de la estrategia del nivel 1:

Capas \ Niveles	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto
Aprendibilidad Comprender	Aprender a aprender Organizar un coloquio para hablar sobre la importancia del rol directivo en términos de motivación, compromiso y desarrollo de las personas y equipos. Relacionarlo con algunos artículos que evidencien que la cultura de aprendizaje hoy en día es fundamental para potenciar la audacia y la innovación. Un cuestionario dirigido a los mandos para que se autoevalúen en relación con la competencia de «Desarrollo de personas y equipos» (conectado con el diccionario). También un cuestionario para que el mando pueda pasarlo a su equipo y a algún par (y así obtener una fotografía 180°).
Acciones e instrumentos Poder	Acciones y recursos de autoaprendizaje Elaboración de una píldora <i>online</i> para enfatizar la importancia de esta competencia y estandarizar cómo preparar, llevar a cabo y evaluar la realización de conversaciones para el desarrollo. Esta píldora se conecta con una simulación <i>online</i> que permite practicar libremente y con <i>feedback</i> .
Entorno Hacer	Acceso a redes de personas expertas Se propone una pauta de observación para que un mando pueda dar <i>feedback</i> in situ a otro compañero durante la realización de alguna sesión y conversación para el desarrollo con alguna persona de confianza. Esta mirada entre pares enriquece y extiende el conocimiento a la capa directiva.

Figura 17. Ejemplo de paso de nivel 2 a nivel 1: respuesta a una necesidad específica (desarrollo del nivel 1)

Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión

La EAPC debe ser el motor de cambio y transformación de la Administración pública en Cataluña. En este sentido, se nos encarga replantear y rediseñar cómo debe ser la atención al usuario en la Administración local. Este encargo representa algo más que «un curso», dado que se trata de una misión, un reto, una oportunidad que, además de incidir en las competencias, puede incidir en procesos, tecnología, roles, espacios, etc.

Capas \ Niveles	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto
Aprendibilidad Comprender	Interrogación e investigación → Sesiones de <i>benchmarking</i> . → Grupo de trabajo y <i>design thinking</i> .	Mentalidad de crecimiento → Minidocumental del cambio realizado. → Autoevaluación competencial.	Aprender a aprender → Publicación de <i>posts</i> y vídeos. → Juego de preguntas y <i>feedback</i> .
Acciones e instrumentos Poder	Ideación, prototipado, pilotaje y validación → Experiencia piloto y monitorización.	Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje → Programa de formación-acción.	Acciones y recursos de autoaprendizaje → Microcontenidos en formato móvil.
Entorno Hacer	Generación de nuevo conocimiento en red → Manuales y guías de procesos.	Proyectos y desarrollo profesional → Sesiones de <i>coaching</i> grupal.	Acceso a redes de personas expertas → Comunidad de aprendizaje.

Figura 18. Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión

Empezando a partir del reto, desde el nivel 3 podríamos proponer un trabajo con:

Capas \ Niveles	Nivel 3 – Transformación Investigación y aprendizaje basado en retos
Aprendibilidad Comprender	<p>Interrogación e investigación</p> <p>Se organizan sesiones de <i>benchmarking</i> en las que se presentan experiencias exitosas tanto dentro de la propia Administración como en otros entornos públicos y privados, con el objetivo de inspirar y ampliar la perspectiva. Asimismo, se realiza un estudio detallado sobre indicadores, procesos y principales puntos de mejora en la atención actual.</p> <p>Un grupo de trabajo experto analiza los resultados del estudio y las buenas prácticas observadas, y trabaja con metodologías colaborativas y de <i>design thinking</i> (incluso conjuntamente con ciudadanos), para replantear y rediseñar la propuesta de una atención de mayor valor y centrada en la persona.</p>

Acciones e instrumentos Poder	Ideación, prototipado, pilotaje y validación A partir de este rediseño y nueva conceptualización, se decide implementar los cambios en algunos espacios específicos que serán monitorizados para ver sus resultados e impacto. Desde la experiencia, se evalúan los resultados y se rediseñan los procesos, protocolos y roles que implica esta nueva atención.
Entorno Hacer	Generación de nuevo conocimiento en red De forma colaborativa, se crean los manuales, guías de estilo, procesos y protocolos definitivos, que se comparten de forma abierta a través de un seminario web. Al mismo tiempo, se presentan los resultados y el impacto obtenidos.

Figura 19. Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión (desarrollo del nivel 3)

A partir del trabajo realizado, se rediseñan (en clave de *upskilling* y *reskilling*) las competencias profesionales de las personas que se encuentran en los puntos de contacto y de atención al usuario, con el fin de seguir las nuevas formas de trabajo propuestas.

También se analiza a los responsables y mandos, que son las personas encargadas de desarrollar las adaptaciones correspondientes, para ajustar los cambios y transformaciones a la realidad de cada organización de manera particular y para informar sobre resultados e impacto a los servicios centrales.

Niveles Capas	Nivel 2 – Aplicación Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo
Aprendibilidad Comprender	Aprender a aprender Se publica un minidocumental sobre la experiencia de cambio y transformación llevada a cabo en los centros piloto. Se destaca el valor que ha representado y se da voz a los diferentes perfiles de personas involucradas, incluidos los ciudadanos. Entre estas voces, uno de los mandos habla del proceso de cambio. Dinámicas y <i>e-Assessment</i> que permitan a los mandos autoevaluar qué tan desarrollada está su competencia para acompañar a personas y equipos en un proceso de cambio y transformación. El mando debe tomar conciencia de su nivel de habilidad para facilitar estos procesos.
Acciones e instrumentos Poder	Acciones y recursos de autoaprendizaje Se desarrolla un programa de formación-acción, que incorpora sesiones en abierto, sesiones específicas y acompañamiento personalizado, con el fin de ayudar a los mandos de atención al usuario a implementar las nuevas formas de trabajo en su entorno y con sus equipos profesionales.
Entorno Hacer	Acceso a redes de personas expertas A lo largo del itinerario se plantean sesiones de <i>coaching</i> grupal para realizar seguimiento, compartir el grado de implementación de los proyectos de cambio y cómo se están enfrentando a las resistencias o dificultades (internas o externas) que los mandos se van encontrando a lo largo de estos proyectos.

Figura 20. Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión (desarrollo del nivel 2)

A partir de las experiencias de transformación (tanto las pruebas piloto como las implementaciones a partir del grupo de formación), se publican en abierto y se difunden diferentes recursos, informes y opiniones que puedan ser de interés y utilidad para otras áreas de atención al usuario y para otras personas en general.

Capas / Niveles	Nivel 1 – Adquisición Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto
Aprendibilidad Comprender	<p style="text-align: center;">Aprender a aprender</p> <p>Diferentes <i>posts</i> publicados comparten noticias que documentan todo el proceso experimentado. Además, estas noticias van acompañadas de algún pequeño vídeo (como el microdocumental anteriormente mencionado) o pódcast (con entrevistas a diferentes personas y equipos).</p> <p>Estas experiencias se relacionan con la competencia de «Adaptabilidad y gestión del cambio», que también forma parte del diccionario de competencias profesionales. Se propone un juego de preguntas para evidenciar en qué medida la persona es más o menos flexible ante cambios asociados a su espacio de trabajo.</p>
Acciones e instrumentos Poder	<p style="text-align: center;">Acciones y recursos de autoaprendizaje</p> <p>Relacionada con el contenido de los cursos, se crea una píldora en formato <i>mobile learning</i> para, a partir del ejemplo de los procesos de cambio y transformación en las áreas de atención al usuario, enfatizar aquellas conductas y comportamientos que pueden favorecer la adaptación y la transformación, superando resistencias y mentalidades fijas.</p>
Entorno Hacer	<p style="text-align: center;">Acceso a redes de personas expertas</p> <p>Relacionado con el proyecto de transformación de las unidades de atención al usuario, y en formato abierto, se crea una comunidad de aprendizaje para que todos los profesionales de estas áreas puedan tener acceso a nuevos recursos, conocimientos y experiencias que continúen mejorando la experiencia asociada.</p>

Figura 21. Ejemplo de nivel 3 y paso a nivel 2 y a nivel 1: respuesta a un nuevo reto o misión (desarrollo del nivel 1)

Y, si fuera el caso, nuevamente al nivel 3. Por ejemplo, a partir de la implementación de la mejora y de los procesos de cambio en las unidades y áreas de atención al usuario, se destaca la necesidad de agilizar ciertos procesos administrativos internos para dar respuesta de forma más rápida a ciertas peticiones y solicitudes hechas por los usuarios. En este contexto, se crea un grupo de trabajo para identificar estos procesos administrativos a agilizar y se plantea el impulso de una nueva acción conectada con la transformación anterior.

Bibliografía

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

Ballvé Jerez, María Begoña. (2023). [«La actuación de las organizaciones públicas en el s. XXI»](#). Dentro de Joaquín Gairín Sallán (coord.) y Saida López-Crespo (coord.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia* (p. 123-130. Comunicación en el Simposio «De la función pública al Servicio público: hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo», del VII Congreso Internacional EDO 2023). Praxis-La Ley. [Recuperado el 28 de julio de 2023].

Carayannis, Elias, y 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 y 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 y Dalmau Ibàñez, Òscar. (2023). [«Transición hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo»](#). Dentro de Joaquín Gairín Sallán (coord.) y Saida López-Crespo (coord.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia* (capítulo 3.3, p. 137-151. Comunicación en el Simposio «De la función pública al Servicio público: hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo», del VII Congreso 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»](#). Dentro de Begoña Gros Salvat (ed.) y 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»](#). Dentro de Josep Maria Reniu i Vilamala (ed.) y 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»](#). Dentro de Joaquín Gairín Sallán (coord.) y Saida López-Crespo (coord.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia* (p. 131-137. Comunicación en el Simposio «De la función pública al Servicio público: hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo», del VII Congreso Internacional EDO 2023). Praxis-La Ley.

Modelo de aprendizaje y desarrollo de la Escola d'Administració Pública de Catalunya