

# Plan estratégico 2022-2027

Escola d'Administració Pública de Catalunya

# Plan estratégico 2022-2027



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

Girona, 20  
08010 Barcelona  
Tel. 93 567 23 23

[eapc.gencat.cat](http://eapc.gencat.cat)  
[@eapccat](https://twitter.com/eapccat)

# Índice

Índice .....	3
Presentación .....	5
Introducción .....	6
Estructura.....	8
Metodología .....	9
<b>1. Organización y programación de las sesiones de trabajo.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Líneas estratégicas .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Formulación de objetivos estratégicos.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Formulación de objetivos operativos.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Definición de acciones.....</b>	<b>10</b>
<b>6. Definición de indicadores.....</b>	<b>10</b>
Elementos de referencia .....	11
<b>Visión .....</b>	<b>11</b>
<b>Misión .....</b>	<b>11</b>
<b>Principios .....</b>	<b>11</b>
Modelo de futuro .....	12
<b>La EAPC como referente de la gestión integral del talento en la Administración catalana .....</b>	<b>14</b>
<b>La EAPC como plataforma de aprendizaje y desarrollo.....</b>	<b>15</b>
<b>La EAPC como plataforma de investigación, innovación y transferencia del conocimiento .....</b>	<b>17</b>
<b>La EAPC como vertebradora del ecosistema de gobernanza pública catalán .....</b>	<b>18</b>
<b>Públicos a los que se dirigirá.....</b>	<b>20</b>
<b>Tipología de servicios que se ofrecerán .....</b>	<b>20</b>
Teoría del cambio .....	23
Líneas y objetivos estratégicos .....	24
Mapa de líneas y objetivos estratégicos.....	25
Despliegue de objetivos operativos.....	26
<b>1. Para impulsar el modelo institucional de la Escola en el marco del ecosistema de gobernanza pública de Cataluña. ....</b>	<b>26</b>
<b>2. Para establecer un sistema integral de captación y reconocimiento del talento de las administraciones públicas catalanas.....</b>	<b>28</b>

<b>3. Para implantar un sistema integral de aprendizaje y desarrollo del talento de las administraciones públicas catalanas.....</b>	<b>28</b>
<b>4. Para articular y acompañar la creación y la incorporación del conocimiento en la gestión y políticas públicas. ....</b>	<b>29</b>
Despliegue de las actuaciones.....	31
<b>1. Para impulsar el modelo institucional de la Escola en el marco del ecosistema de gobernanza pública de Cataluña. ....</b>	<b>31</b>
<b>2. Para establecer un sistema integral de captación y reconocimiento del talento de las administraciones públicas catalanas.....</b>	<b>40</b>
<b>3. Para implantar un sistema integral de aprendizaje y desarrollo del talento de las administraciones públicas catalanas.....</b>	<b>41</b>
<b>4. Para articular y acompañar la creación y la incorporación de conocimiento en la gestión y las políticas públicas. ....</b>	<b>44</b>
Indicadores de resultados para el seguimiento general del Plan.....	48
Bibliografía de trabajo .....	50

# Presentación

Este año se celebran el 25.º y el 20.º aniversario, respectivamente, de la creación del Consorcio Localret y el Consorcio Administración Abierta de Cataluña. También se acerca el 20.º aniversario del inicio de los trabajos que culminaron en la publicación del *Llibre blanc de la funció pública catalana*.

Estos son tres hitos primordiales en materia de reflexión, planificación y ejecución de políticas ambiciosas de transformación de la Administración. Cabe destacar también la forma en que se alcanzaron las tres metas: mediante el análisis profundo, el diálogo y, sobre todo, el consenso de todos los actores y la sociedad en general.

El escenario en el que se crearon aquellas iniciativas no solo no ha cambiado, sino que las tendencias globales que lo definían se han acentuado y acelerado. Es inevitable, e inaplazable, el llevar a cabo una segunda tanda de transformaciones profundas en toda la función pública catalana.

Este Plan Estratégico 2022-2027 de la Escola d'Administració Pública de Catalunya, que incluye en sus objetivos estratégicos la aprobación de una nueva Ley de la Escola, es una de las respuestas a estas transformaciones inevitables e inaplazables.

El proyecto que propone la Escola es muy ambicioso y factible al mismo tiempo. Supone una reflexión a fondo del papel del talento en las administraciones (cómo se incorpora, cómo se fomenta su desarrollo, cómo se facilita la repercusión de sus actuaciones) y promueve un cambio de tablero y de las reglas del juego no solo de la propia *Escola*, sino de todo su ámbito de actuación, que se ha ampliado considerablemente porque sitúa a este talento en el centro del modelo de la función pública catalana.

En este sentido, interpela a todos los actores del ecosistema de gobernanza pública de Cataluña para que trabajen juntos en el cambio de modelo propuesto y, sobre todo, para hacerlo posible. Un «hacerlo posible» que pasa, necesariamente, por el diálogo, el acuerdo y el consenso global. Un consenso que permita el desarrollo de políticas a largo plazo y de asignación de equipos, recursos y calendarios que posibiliten los cambios estructurales que necesita la Administración catalana.

Esperamos que el consenso se corresponda con el compromiso de hacer un país nuevo a partir de la tan necesaria renovación de sus instituciones, con el objetivo de proporcionar un mejor servicio y unas políticas de mayor repercusión para la ciudadanía de Cataluña.

Hble. Dña. Laura Vilagrà  
Consellera  
Departament de la Presidència

# Introducción

Las diferentes oleadas de cambio que se han ido sucediendo durante las últimas décadas (la globalización, la digitalización, la pérdida de confianza en las instituciones democráticas, el auge del populismo y el fascismo, la crisis financiera de 2008 y la crisis de la COVID-19 en 2020, etc.) han puesto en duda la validez del actual modelo de Estado y la necesidad de su profunda transformación.

Nuestra propuesta es virar hacia un modelo de Estado como plataforma, un Estado menos vertical y dirigido que deje más espacio a la capacitación, el empoderamiento y la concurrencia de actores que operan sobre unas infraestructuras (legales, metodológicas, tecnológicas o físicas) de libre acceso.

Para articular ese nuevo Estado, se necesita un nuevo modelo de Administración Pública. Una Administración menos jerárquica y cerrada. Necesitamos una Administración que trabaje en conjunto, tanto entre los distintos niveles de esta como con el resto de los actores sociales, para conformar un Ecosistema de Gobernanza Pública.

A la hora de vertebrar este ecosistema, la Escola d'Administració Pública de Catalunya debe articular, promover y producir investigación, análisis, servicios y productos relativos al reconocimiento, captación y desarrollo del talento; la formación y el aprendizaje; y la organización de las instituciones en el ámbito de la gobernanza pública para conseguir una Administración catalana al servicio del ciudadano, profesionalizada, innovadora, íntegra y eficiente.

En un primer estadio, debe optimizarse la organización interna de las unidades que se encargan de la formación de los equipos de servidores públicos, tanto de la Generalitat de Cataluña como de la Administración local y otros entes del sector público. Para conseguirlo, se necesitan modelos de aprendizaje más abiertos, modulares y continuos, que hagan hincapié en la autonomía del aprendiz para que este aprenda a aprender y pueda seguir haciéndolo a lo largo de su vida. Si queremos hacer emerger el conocimiento tácito y el talento de los equipos, ese aprendizaje debe ser colaborativo. Por ello, la dinamización de comunidades y la articulación de redes debe ser un componente imprescindible de todo itinerario de desarrollo.

El modelo de aprendizaje debe ir acompañado de un rediseño de procesos fuertemente apoyados en la digitalización y el cambio organizativo. Es necesario reforzar la investigación, la innovación y la transferencia en todos los ámbitos de la función pública, de modo que se traduzcan en estrategias, planes y proyectos de mejora de la gobernanza pública en el plano de las personas y los equipos, los procesos y los servicios, la ordenación territorial de la Administración y la concurrencia ciudadana en la toma de decisiones públicas.

Para conseguirlo y darle un fuerte impulso institucional, la nueva Ley de la Escola d'Administració Pública de Catalunya hará posible esta articulación del Ecosistema de Gobernanza Pública en cuanto a la investigación y la innovación, la transferencia y la formación y el aprendizaje, desarrollo y gestión del talento en general.

La nueva Escola debe convertirse en una comunidad de referencia capaz de gestionar el conocimiento e incidir en la agenda pública en materia de gobernanza pública. Además de incidir a través de la investigación, el análisis y la difusión, contará con un poderoso eje de transferencia capaz de diseñar modelos competenciales, mapas de perfiles y

funciones, modelos de captación y desarrollo de talento, organización e incentivos, estrategias de innovación pública y, en definitiva, velar por el ciclo integral de la política pública. En el mismo sentido, además de ofrecer formación, también definirá por todo el ecosistema público catalán los estándares curriculares, de evaluación y certificación, para favorecer la movilidad y la colaboración entre administraciones, dando consistencia al sistema.

Ismael Peña-López  
Director, Escola d'Administració Pública de Catalunya

# Estructura

El Plan estratégico de la Escola d'Administració Pública de Catalunya<sup>1</sup> 2022-2027 se articula en cinco grandes bloques de información:

Un primer bloque en el que se explican las diferentes fases de la metodología utilizada para elaborar el Plan estratégico EAPC 2022-27.

Un segundo bloque en el que se definen los elementos de referencia, como la visión y la misión de la EAPC, así como los principios y atributos esenciales que deben orientar la toma de decisiones y caracterizar la forma de trabajo de los equipos y de las personas.

En el tercer bloque figura una descripción del modelo de futuro de la EAPC a partir de sus cuatro principales roles:

- La EAPC como referente de la gestión integral del talento en la Administración catalana
- La EAPC como plataforma de aprendizaje y desarrollo
- La EAPC como plataforma de investigación, innovación y transferencia del conocimiento.
- La EAPC como vertebradora del ecosistema de gobernanza pública catalán.

El cuarto bloque se corresponde con el plan estratégico propiamente dicho. En él se despliega la relación de las líneas estratégicas con los correspondientes objetivos estratégicos, objetivos operativos y acciones que deben hacer posible la EAPC 2027.

Por último, en el quinto bloque se presenta un cuadro resumen de los indicadores para el seguimiento general del Plan.

---

<sup>1</sup> En adelante, EAPC.

# Metodología

La elaboración del Plan estratégico EAPC 2022-27 se ha estructurado en seis ámbitos:

## 1. Organización y programación de las sesiones de trabajo

Para llevar a cabo el diseño de esta primera versión del Plan, se ha constituido un equipo motor cuyo propósito es recoger los puntos de vista clave de la organización y tener en cuenta todas las partes de la organización que están representadas.

La primera fase de la elaboración del Plan ha consistido en la revisión de documentos (artículos, informes, guías, etc.) relacionados con la transformación de la Administración en Cataluña en los últimos 18 años y, muy especialmente, en el ámbito de la gestión del talento y la formación de los servidores públicos. La fecha no es arbitraria, sino que se elige el año 2005 para la publicación del *Llibre blanc de la funció pública catalana*, que, en muchos aspectos, representa un momento decisivo en la reflexión sobre el sector público catalán.

En una segunda fase, se han recuperado las reflexiones realizadas internamente en la Escola d'Administració Pública de Catalunya desde 1996. A partir de esta fecha, se dispone de un mínimo de documentación a partir de la cual se puede trabajar. Se ha analizado la documentación estratégica generada por las diferentes direcciones de la EAPC durante estos años, si bien no existe formalmente un plan estratégico propiamente dicho. De estos años, destacan los documentos *EAPC 2016-2017. Document de balanç* y *De l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) a l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques-Enric Prat de la Riba (ENGAP-EPR). La transformació de l'EAPC en 30 esquemes gràfics (2016-2017)*. En estos dos documentos se plasma detalladamente tanto la reflexión estratégica a nivel directivo como la de los «equipos motor» creados *ad hoc* para el tratamiento de cuestiones de ámbito sectorial dentro de la Escola. Estos dos documentos, junto con la documentación generada por los equipos motor y documentación posterior, han permitido avanzar muy rápidamente en la elaboración de este Plan, dado que cubrían de forma profunda el diagnóstico de la propia Escola y del sector, tanto a nivel general como en distintos ámbitos especializados.

Por último, y a partir de la síntesis de esta documentación, se ha organizado una serie de sesiones de trabajo participativas para crear, a partir de las propuestas que se hagan basadas en los documentos y trabajos existentes, al igual que con un despliegue progresivo, las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos, los objetivos operativos y las acciones que deben emprenderse para materializar este Plan.

## 2. Líneas estratégicas

Tomando como referencia el Plan de Gobierno XIV Legislatura y el Plan del Departamento de la Presidencia y los objetivos formalizados por parte del Departament de Presidència, en relación con la EAPC, así como elementos elaborados previamente en los que se describe el modelo de futuro vinculado a los tres principales roles mencionados en el apartado anterior, se ha llevado a cabo una reflexión sobre cuáles deben ser las grandes líneas que deben seguirse a largo plazo de este plan estratégico para 2027.

## 3. Formulación de objetivos estratégicos

Para cada línea estratégica, y tomando como referencia los distintos aspectos descritos en el modelo de futuro, el equipo motor ha llevado a cabo una serie de sesiones de trabajo con el fin de formular los objetivos estratégicos que integran las metas en el marco temporal de futuro.

Se han organizado tres subgrupos con mirada transversal para construir distintas propuestas. Estas propuestas han sido expuestas, debatidas y acordadas por parte del equipo motor.

#### **4. Formulación de objetivos operativos**

Una vez validados los objetivos estratégicos, el equipo impulsor ha trabajado en su despliegue, a través de la formulación de los objetivos operativos que deben contribuir a que cada uno de los objetivos estratégicos se alcance en el periodo estratégico fijado.

#### **5. Definición de acciones**

Llegados a este punto, se han concretado las acciones que cada objetivo operativo precisa para llegar en tiempo y forma a los compromisos expresados en los objetivos. Garantizar estas acciones, que trasladan el largo plazo al corto plazo, es clave para facilitar el logro de los resultados previstos.

#### **6. Definición de indicadores**

Por último, se han definido los indicadores relativos a las actuaciones. Mayoritariamente, al ser actuaciones cualitativas (es decir, que se alcanzan o no), se ha optado por un diseño sencillo que facilite la valoración general de los resultados. Una vez aprobado el Plan, será necesario establecer un sistema de seguimiento de la gestión a partir de plazos temporales que permitan aplicar las correcciones y ajustes necesarios para garantizar la consecución de las actuaciones previstas y, por tanto, también de los objetivos.

# Elementos de referencia

## Visión

La visión del EAPC es:

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

## Misión

La misión del EAPC es:

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

## Principios

El rol de liderazgo que la EAPC asume para impulsar el proceso de transformación de las administraciones públicas implica la creación y el desarrollo de nuevas formas de aportar valor añadido al ecosistema de gobernanza pública. Esta actividad debe desarrollarse en un marco de aprendizaje, desarrollo y gestión del conocimiento holístico e integrador.

Este marco se basa en tres **principios rectores**:

- **INTEGRIDAD**: al garantizar que toda la actividad se convierta en ética, responsable y transparente, y que genere valor público.
- **DIGITALIZACIÓN**: al utilizar intensivamente las diferentes tecnologías emergentes y poner los datos en el centro.
- **INNOVACIÓN**: al impulsar nuevos enfoques para un aprendizaje y conocimiento que permitan el progreso personal y social y mejoren su valor.

A partir de estos principios, el marco incorpora cinco **atributos** esenciales. Estos atributos hacen referencia a la repercusión esperada y deben inspirar todas las iniciativas que es necesario impulsar:

- **EMPODERADOR**: Se refiere a los destinatarios, al «para quién». Centrado en el participante y en fomentar el aprendizaje autodirigido.
- **COMPETENCIAL**: Incide en el «qué». El aprendizaje debe ser útil, práctico e integrado en el puesto de trabajo.
- **EXPERIENCIAL**: Vinculado al «cómo». Manifiesta la necesidad de impulsar experiencias inmersivas, vivenciales, emocionales e incluso memorables.
- **SOCIAL**: «Con quién» y «en qué contexto». Favorece el trabajo en conjunto, mediante equipos, en colaboración.
- **TRANSFORMADOR**: El propósito, el «para qué». Impulsor de diagnósticos, reflexiones y cambios en las organizaciones, la Administración y la sociedad.

# Modelo de futuro

La Escola d'Administració Pública de Catalunya es la institución histórica de referencia en la formación de los funcionarios y del conjunto de servidores públicos de la Administración de la Generalitat y de las administraciones locales. Pionera en Europa, fue creada en 1912 por Enric Prat de la Riba, en el seno del proyecto de reconstrucción del autogobierno catalán, con el fin de contribuir a la regeneración y el progreso de Cataluña mediante la preparación de los empleados y empleadas de las administraciones catalanas. El ideario de la Mancomunidad, sustentado en los valores del civismo, la instrucción pública y el servicio a la ciudadanía, desde una concepción profesional y moderna de la administración pública, quedó interrumpida durante décadas, a excepción de la breve etapa republicana, hasta la recuperación de la democracia. El Decreto del 14 de mayo de 1979 restablecía la Escola d'Administració Pública de Catalunya, y la Ley 4/1987, de 24 de marzo, reguladora de la Escola d'Administració Pública de Catalunya, terminó de consolidar su modelo actual.

Los motivos fundacionales de la Escola, tanto en el siglo pasado como en su reapertura contemporánea, respondían a la determinación política de dotar al país de instituciones públicas que, en colaboración con la iniciativa cívica y privada, coadyuvaran a la articulación de una sociedad avanzada, en el marco de una economía de mercado competitiva y a la vez comprometida con la justicia social. El contexto de principios del siglo XX era considerablemente industrial, con unos poderes públicos catalanes tan incipientes como escasos y una estructura social todavía próxima a la revolución industrial. Esta etapa ha permitido el despliegue del sistema institucional de la Generalitat, el crecimiento económico y la construcción de los cimientos del Estado del bienestar.

Sin embargo, la entrada del siglo XXI vino acompañada de una dinámica de transformación radical que ha provocado que en pocos años hayamos pasado de una sociedad digital y globalizada a una era de la información. Una sociedad en la que los modelos de democracia liberal surgidos a partir del siglo XVIII y las burocracias weberianas consolidadas en el siglo XIX quedan, en consecuencia, considerablemente contestadas y con muchas dificultades para adaptarse a entornos de gran volatilidad, inciertos, complejos y ambiguos. A las funciones tradicionales de la Administración de planificación, organización, dirección, coordinación y control se añaden ahora la resolución de problemas complejos, las políticas públicas con repercusión a escala del sistema, la transición de modelos de gobierno a modelos de gobernanza o la superación de la jerarquía en favor de estructuras más reticulares de soberanía y ejercicio del poder.

La Administración diseñada por la aplicación meticulosa del procedimiento debe abrirse de forma necesaria y urgente a una Administración que también sea capaz de situar en el centro de su actuación el servicio y la política pública, es decir, la ciudadanía. Este nuevo diseño institucional tiene una repercusión profunda: sin abandonar el papel fundamental de la norma, pasan a un primer plano la gestión del talento, la organización en torno al proyecto y el diseño de este fundamentado en los datos. Esta ley sitúa a la Escola d'Administració Pública de Catalunya como eje vertebrador del talento y el conocimiento de todo el ecosistema de gobernanza pública de Cataluña en esta nueva era, contribuyendo activamente a su diseño, implantación y evaluación.

	Modelo: función pública	Modelo: servicio y política pública
Objeto	El procedimiento administrativo	El servicio y la política pública
Papel del trabajador	Aplicar el procedimiento	Diseñar e implantar un servicio o política pública
Selección	Basada en el conocimiento de la norma	Basada en las competencias y habilidades del trabajador para el desempeño de las funciones que tendrá que llevar a cabo
Formación	Actualizar los conocimientos del trabajador cuando cambia el procedimiento	Fomentar el desarrollo del trabajador para que adquiera nuevas competencias y habilidades para mejorar su rendimiento
I+D+i	Mayoritariamente externalizada	Equipo propio, comunidades de práctica y aprendizaje
Organización	Jerárquica	Por proyectos y equipos
Funcionamiento lógico	Expediente	Interoperabilidad y ciencia de datos
Relaciones entre unidades y administraciones	Competenciales	De colaboración y complementariedad
Movilidad vertical	Según la antigüedad y la formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal.	Según su capacidad. Requiere adquirir competencias específicas. Generalmente se progresa en el mismo ámbito funcional.
Movilidad horizontal	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico.	Difícil y lenta: requiere adquirir competencias específicas

Tabla 1: diferencias entre el modelo centrado en la función pública y el modelo centrado en el servicio y la política pública

La Escola trabaja por la unicidad del sistema de la Administración Pública de Cataluña mediante la definición de la carrera profesional de los cuerpos generales a partir de marcos básicos competenciales, funcionales y curriculares comunes a todo el sistema para favorecer la coherencia, la colaboración entre administraciones y la movilidad de los servidores públicos. Los marcos básicos comunes se convierten en la piedra angular del sistema de selección, aprendizaje y desarrollo, organización, relaciones entre unidades y administraciones y movilidad vertical y horizontal. Los marcos básicos comunes aportan un lenguaje común a la gestión del talento a partir del que se puede anclar o posibilitar la normativa específica de cada caso garantizando su coherencia y consistencia.

Para dar respuesta a esta visión, la Escola despliega su actividad en torno a cuatro roles:

- La EAPC como referente de la gestión integral del talento en la Administración catalana
- La EAPC como plataforma de aprendizaje y desarrollo
- El EAPC como plataforma de investigación, innovación y transferencia del conocimiento
- La EAPC como vertebradora del ecosistema de gobernanza pública catalán

## La EAPC como referente de la gestión integral del talento en la Administración catalana

Ante un cambio de escenario, donde el procedimiento deja de ser el eje vertebrador de la actividad y pasa a serlo el talento, el trabajador y, en concreto, la función profesional y las competencias que la desarrollan, el rol principal que la Escola necesita impulsar es el de contribuir a definir un terreno y unas normas de juego comunes: los marcos curriculares, funcionales y de competencias profesionales.

Estos marcos son la clave de vuelta de la gestión integral del talento, desde que se incorpora a la Administración hasta que aplica su potencial en el diseño, implantación y mejora de las políticas y servicios públicos en beneficio del ciudadano.

Como marcos definatorios de este terreno de juego, su primera aplicación práctica debe tener lugar en la selección de las personas que se incorporen al servicio público. Es necesario que haya una total coherencia entre las políticas de incorporación y las que, una vez incorporadas, formarán y desarrollarán a profesionales y equipos de trabajo.

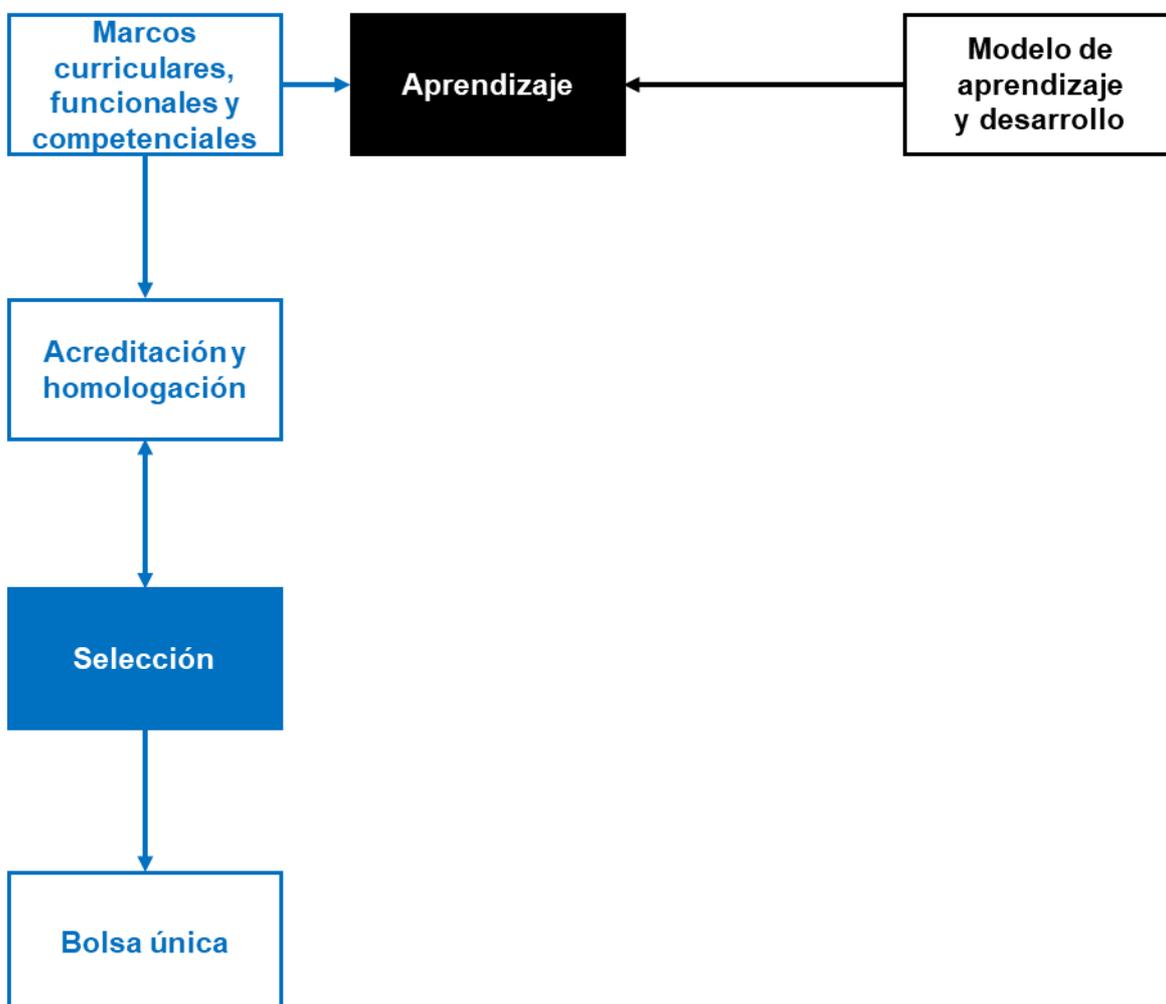


Figura 1: Dispositivos de la EAPC en el ámbito de la selección

Por tanto, los marcos curriculares, funcionales y competenciales, se despliegan, por un lado, en los proyectos de aprendizaje a partir de los modelos de aprendizaje y desarrollo;

y, por otro lado, a través de la implantación de un sistema de reconocimiento y captación del talento para que se incorpore de forma coherente, homogénea, ordenada y sistemática al conjunto de administraciones catalanas.

Cabe resaltar que el sistema de reconocimiento y el sistema de captación no son necesariamente lo mismo. El establecimiento de marcos curriculares, funcionales y de competencias determina, por supuesto, los criterios e instrumentos de selección para la incorporación de nuevos profesionales. Sin embargo, también hacen posible que existan sistemas de reconocimiento (acreditación, homologación, etc.) que funcionen de forma independiente a los procesos de selección y contribuyan a esta identificación del talento y a validar sus competencias, ya sea para su selección o para poder trabajar en ella desde un marco conceptual común.

## La EAPC como plataforma de aprendizaje y desarrollo

La labor fundacional de la EAPC es cubrir las necesidades de aprendizaje de los trabajadores públicos del sistema catalán. El principal servicio que aporta la Escola en este ámbito es la programación de diversas acciones formativas en cuatro ámbitos: formación para los trabajadores de la Generalitat de Cataluña, formación para los trabajadores de la Administración local, formación abierta en ámbitos estratégicos de la Administración y formación para alta dirección y representantes de la Administración.

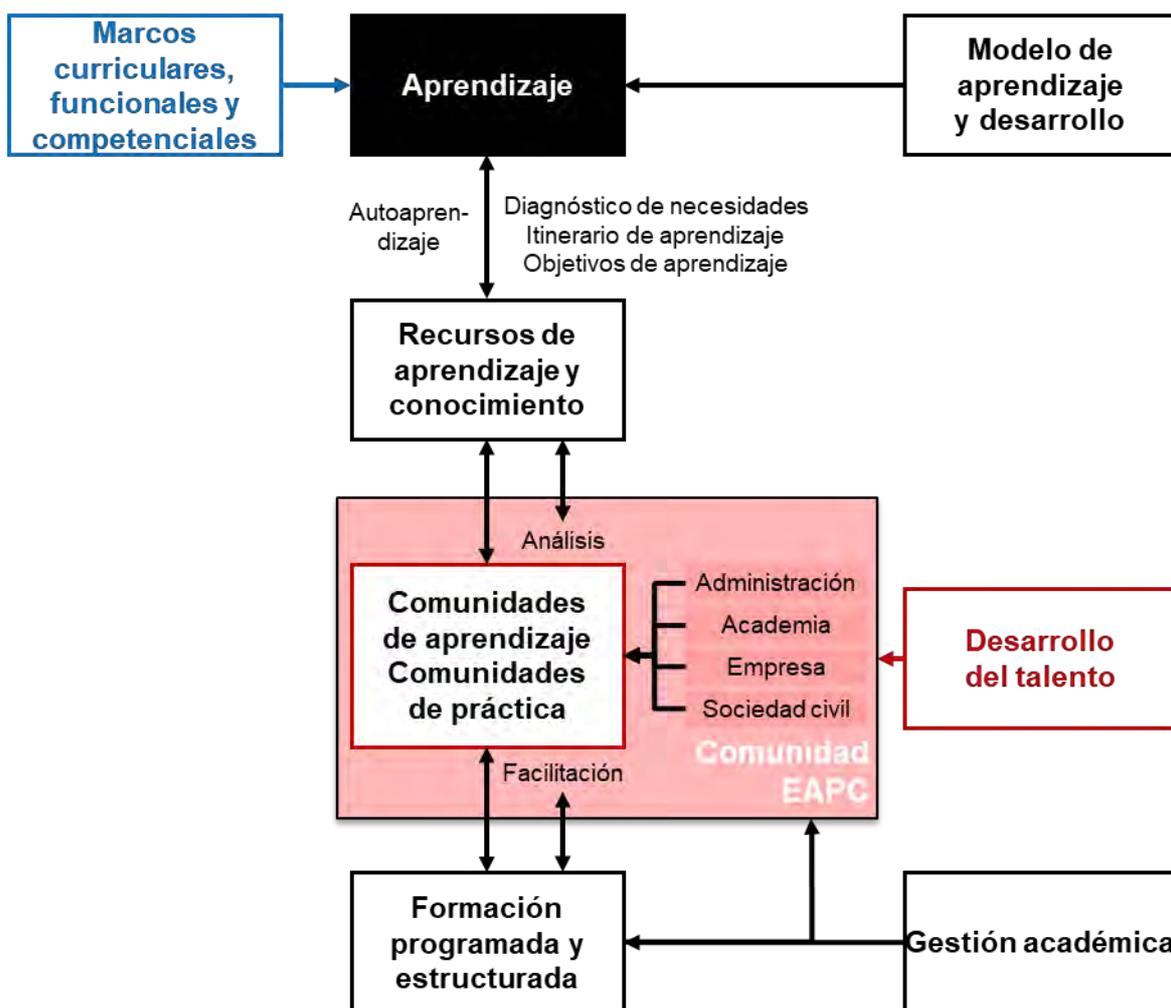


Figura 2: Dispositivos de la EAPC en el ámbito de plataforma de aprendizaje y desarrollo

A estas acciones formativas (que pueden tener muy diversa extensión, enfoque y metodología) se añade la publicación en abierto de diferentes tipos de recursos de aprendizaje. Estos, como ocurre con la formación, son de tipología diversa e incluyen desde materiales de cursos que pueden utilizarse como régimen de autoaprendizaje hasta todo tipo de recursos como guías, recopilaciones bibliográficas, vídeos de ponencias, etc. Tomando el concepto «recurso» en un sentido más amplio, de manera que incluya todo lo referente a la explicitación de conocimiento tácito, artículos de revistas científicas y documentos de investigación o apuntes de blogs forman parte de este espacio de recursos de aprendizaje y conocimiento.

Es interesante destacar que al doble objetivo de fomentar el autoaprendizaje y poner a disposición del ciudadano lo que genera la Escola, se añade un tercer objetivo de carácter más pedagógico: que la persona que acceda a los recursos de aprendizaje en abierto adquiera autonomía en la gestión y dirección de su propio proceso de aprendizaje. Esta cuestión comienza por iniciar un diagnóstico de sus necesidades y oportunidades de aprendizaje, bien sea comparando sus propios conocimientos y competencias con los que se incorporan de forma implícita o explícita en los recursos de aprendizaje, o bien utilizando herramientas también abiertas para evaluar su propio nivel de conocimientos y competencias. En segundo lugar, deben establecerse objetivos de aprendizaje, según el nivel que se desea alcanzar o necesita adquirir para desarrollarse en un entorno determinado. En tercero, debe poder establecerse un determinado itinerario de aprendizaje y conseguir estos objetivos de aprendizaje en función de su punto de partida.

A medio camino (más conceptual que cronológico, sin duda) entre las acciones dirigidas preferentemente hacia el autoaprendizaje y las acciones formativas de carácter más estructurado, se encuentran las acciones que centran su estructura en torno a la vertebración de una comunidad y donde el factor grupo, equipo o compañero es paradigmático. Comunidades de práctica, comunidades de aprendizaje u otras se sitúan a medio camino entre la formación entendida en un sentido estricto y el desarrollo (de competencias, equipos, organizaciones) entendido en un sentido laxo. Sea estricto o laxo, la comunidad EAPC se convierte a la vez en un instrumento y un objetivo en sí misma.

Para que las comunidades sean efectivas, es necesario, como mínimo, que dos funciones estén bien presentes. La dinamización de la comunidad implica, además de convocar a la propia comunidad, establecer objetivos, programar acciones para conseguirlos y proporcionar los recursos (tiempo, conocimientos y herramientas) y metodologías necesarios para que la comunidad se movilice y logre estos objetivos.

Como instrumento, ayuda a enfocar el aprendizaje centrándolo en los retos y en el desarrollo de soluciones. Esto se logra al involucrar a otros actores en la definición de reto: personas que también se están enfrentando a él, personas que lo han resuelto, expertos que tienen una mirada externa y pueden aportar conocimiento o contexto; así como en la propuesta, definición y eventual ejecución y evaluación de la solución.

Como solución, establece un puente valiosísimo entre el aprendizaje más individual y la transferencia y apropiación de conocimiento hacia el colectivo y el lugar en donde debe aplicarse. Este puente, en el caso de la Escola, es esencial para poder enlazar el eje de la EAPC como plataforma de formación y aprendizaje con el eje de la EAPC como plataforma de investigación, innovación y desarrollo.

El eje de aprendizaje se materializa en dos unidades dentro de la Escola: una estratégica

y una operativa. La estratégica tiene por función la gobernanza y desarrollo del modelo de aprendizaje de la Escola, con el doble objetivo de desplegarlo en las diferentes acciones formativas de la Escola y poder adaptarlo y convertirlo en el estándar de todo el sistema de formación de servidores públicos de la Generalitat de Cataluña o en un modelo de inspiración para todos los actores que realizan formaciones para servidores públicos del sistema público catalán. La operativa tiene la función de desplegar, tanto dentro de la Escola como en todo su ámbito de actuación, este modelo de aprendizaje. Directamente, a través de sus actuaciones, o indirectamente transfiriendo las metodologías asociadas al modelo a través de proyectos compartidos.

## **La EAPC como plataforma de investigación, innovación y transferencia del conocimiento**

La Escola también se estructura como plataforma que trabaja para la transferencia de conocimiento enfocado a la transformación de la Administración Pública catalana. Este eje contempla una serie de dispositivos que, por un lado, recogen el conocimiento generado tanto en la comunidad externa de la Escola como en el eje de aprendizaje y que, por otro lado, lo enriquecen y lo proyectan en formatos que permitan su transferencia en todo tipo de organizaciones públicas.

El objetivo de estos dispositivos es similar al que persigue el eje de aprendizaje, pero cambiando el aprendizaje por la aplicación práctica de este y la compartición del conocimiento para la transformación de la administración. Así, este eje trabaja para que la Escola gestione el conocimiento que tiene a su alcance de forma directa o indirecta (a través de su comunidad) y sea capaz de aplicarlo y transferirlo de diferentes maneras, utilizando recursos intensivos en conocimiento, metodologías de trabajo, enriquecimiento y transmisión, así como articulando la comunidad que se reúne en torno a este conocimiento, ya sea tácito o explícito.

La gestión del conocimiento significa, además de las funciones básicas (creación, clasificación, almacenamiento, recuperación, aplicación), el mantenimiento de un mapa de actores, espacios e instrumentos que contribuyan a tener un panorama detallado del ecosistema de la Administración Pública catalana para poder contribuir a establecer una visión amplia y a largo plazo sobre las repercusiones deseadas en materia de consolidación, mejora o transformación (según proceda) de este ecosistema.

La investigación y el desarrollo cumplen funciones complementarias. Mientras que la investigación se ocupa de crear el conocimiento que no existe y que se considera necesario para impulsar acciones de innovación y transferencia, el desarrollo se ocupa de los equipos y las organizaciones, con especial énfasis en el establecimiento de dinámicas de aprendizaje y trabajo que ayuden a explicitar el conocimiento de los equipos y a movilizarlo para mejorar. En este sentido, desarrollo e investigación deben conseguir, de forma conjunta, que los equipos conviertan información desarticulada en conocimiento útil que pueda aplicarse de forma efectiva mediante metodologías e instrumentos de innovación.

La tarea de transferencia queda estructurada en un dispositivo *ad hoc*, que es el responsable último de producir guías, protocolos, modelos, prototipos, etc. que puedan implementarse con un alto grado de repercusión, ya sea de forma autónoma por los equipos de las organizaciones, ya sea mediante acciones de acompañamiento o de aplicación práctica.

Insistimos en la concepción de la Escola y de estos dos ejes (aprendizaje y transferencia)

como una plataforma, entendidos el primero como la adquisición y el segundo como la aplicación práctica y sistemática del conocimiento. Una plataforma que, por un lado, identifica los elementos que requiere una acción de aprendizaje (necesidades de aprendizaje, metodologías, espacios, recursos de aprendizaje, expertos, etc.) y las compone recombinaando estos elementos, al facilitar la acción, dinamizar el espacio y articular la comunidad de aprendizaje que se crea en cada acción formativa; y, por otro lado, identifica los elementos que requiere una acción de transferencia (necesidades de mejora, retos, investigación y nuevo conocimiento, innovación y nuevas aplicaciones, metodologías, espacios, recursos, expertos, etc.) y compone acciones de acompañamiento para la aplicación de acciones transformadoras.

Ambos ejes y ambas plataformas comparten una comunidad que enlaza el eje de aprendizaje con el eje de la transformación.

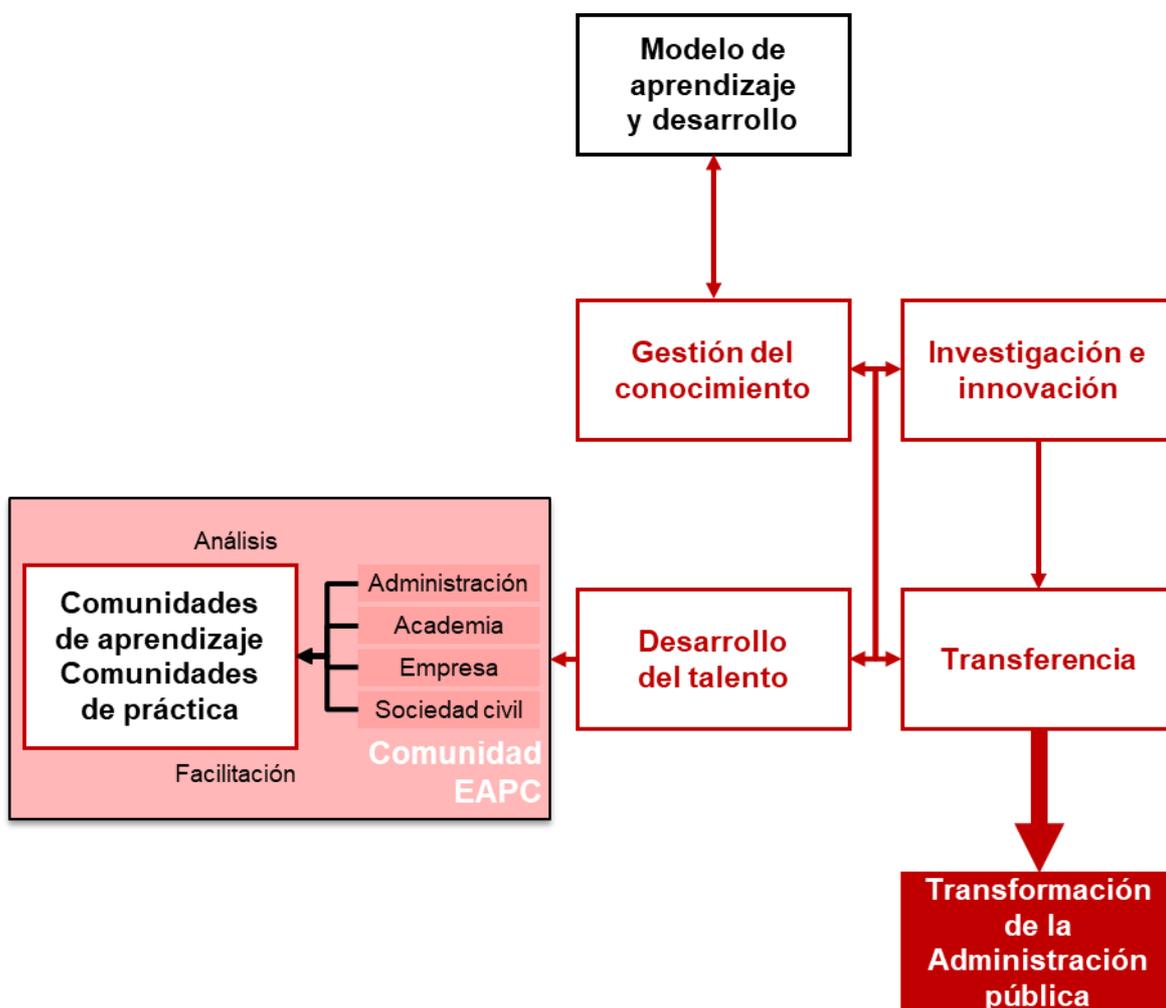


Figura 3: Dispositivos de la EAPC en el ámbito de transformación de la Administración Pública Catalana

## La EAPC como vertebradora del ecosistema de gobernanza pública catalán

Este esquema, dado que comparte una misma comunidad, también debe servir para vertebrar de forma explícita todo el ecosistema de Administración Pública catalana.

Por un lado, al dar coherencia a las diferentes iniciativas de aprendizaje que se dan (1) en el seno de la Escola d'Administració Pública de Catalunya, (2) dentro de la Generalitat de Catalunya y (3) en torno a todo el sistema público catalán. Los objetivos de la Escola son: contribuir a la gobernanza del modelo de aprendizaje del sistema público catalán; aportar metodologías, tecnología y servicios de formación de formadores corporativos; y, finalmente, contribuir a la planificación, coordinación, consistencia, coherencia, eficacia, eficiencia y evaluación de las acciones de aprendizaje protagonizadas por los servidores públicos de Cataluña.

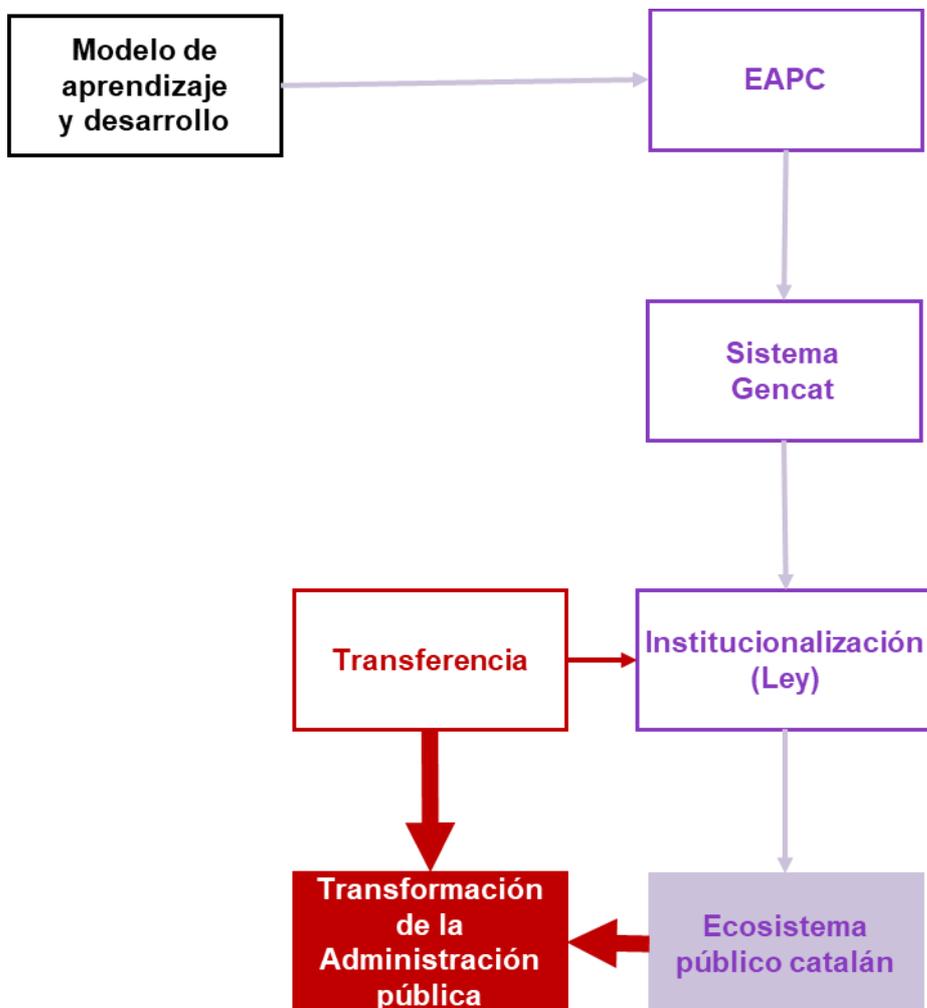


Figura 4: Dispositivos de la EAPC en el ámbito de vertebración del ecosistema de gobernanza pública catalán

La vertebración institucional del sistema, con la Escola como actor fundamental de esta, debe complementarse, además de la gobernanza del modelo de aprendizaje y las acciones de aprendizaje, con el trabajo colaborativo en el ámbito de la transferencia. Si el aprendizaje debe ser capaz de crear comunidades de personas de carácter multidisciplinario, procedentes de diversos ámbitos competenciales y de distintos niveles de la Administración, la transferencia debe ser capaz de crear comunidades de organizaciones también de orígenes competenciales y administrativos distintos.

Si aprendizaje y transferencia comparten la comunidad como centro neurálgico de conocimiento y proyección, la vertebración de todo el ecosistema es, a la vez, instrumento y fin de la estrategia de plataforma de la Escola d'Administració Pública de Catalunya.

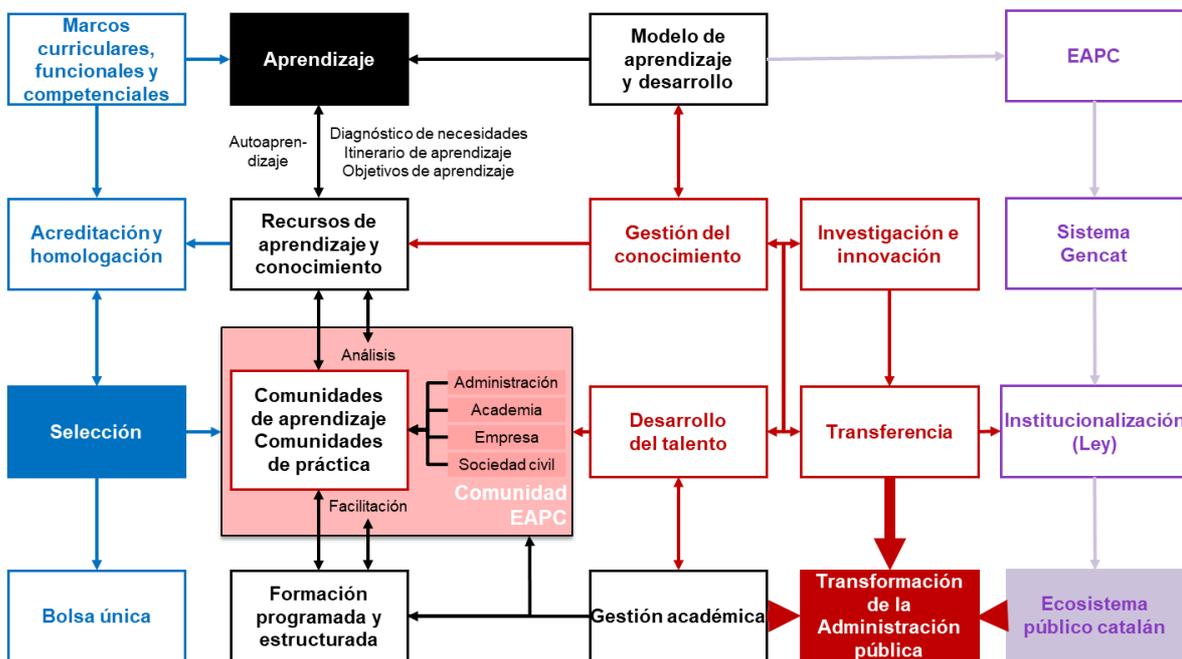


Figura 5: Mapa de los dispositivos de la EAPC por ejes

## Públicos a los que se dirigirá

- Empleados y empleadas públicos/as
- Generalitat de Catalunya
- Administraciones locales y supramunicipales
- Sector público
- Entidades municipalistas
- Sindicatos
- Colegios y asociaciones profesionales del ámbito de las ciencias de la Administración
- Unidades y actores del sistema de la investigación, el desarrollo y la innovación
- Sociedad civil organizada
- Empresa y tejido productivo
- Ciudadanía en general

## Tipología de servicios que se ofrecerán

La EAPC, como eje vertebrador del talento y el conocimiento de todo el ecosistema de gobernanza pública de Catalunya en esta nueva era, contribuye activamente a su diseño, implantación y evaluación, a partir de cuatro grandes bloques de servicio. Se presentan a continuación.

1. La Escola trabaja por la unicidad del sistema de la Administración Pública de Catalunya al definir la **carrera profesional** para los cuerpos generales a partir de marcos básicos comunes competenciales, funcionales y curriculares comunes a

todo el sistema para favorecer la coherencia, la colaboración entre administraciones y la movilidad de los servidores públicos. Los marcos básicos comunes se convierten en la piedra angular del sistema de selección, aprendizaje y desarrollo, organización, relaciones entre unidades y administraciones y movilidad vertical y horizontal. Los marcos básicos comunes aportan un lenguaje común a la gestión del talento a partir del que se puede anclar o posibilitar la normativa específica de cada caso garantizando su coherencia y consistencia.

2. La Escola pone a disposición del sistema la oferta de **procesos selectivos integrados** y mantenimiento de una bolsa de trabajo común, así como el diseño de sistemas de selección, evaluación y reconocimiento. Con ello optimiza el sistema, al reducir los costes y el tiempo necesario para cubrir las necesidades de empleo público, y establece un escenario común que facilita la movilidad de los trabajadores y la cooperación entre las administraciones.
3. La Escola pone a disposición del sistema un **modelo de aprendizaje y desarrollo** que incluye metodologías, instrumentos y recursos de aprendizaje. Tiene la responsabilidad de liderar una estrategia de aprendizaje y desarrollo, así como su concreción en planes generales anuales, de forma que se fomente la planificación de las políticas de personas y las políticas sectoriales, facilitando la preparación de equipos especializados con antelación.
4. Por último, la Escola pone a disposición del sistema un **modelo de investigación, innovación y transferencia de conocimiento** que incluye metodologías, instrumentos y recursos para el trabajo cooperativo. Tiene la responsabilidad de liderar una estrategia de identificación de retos, diseñar políticas y servicios innovadores basados en la evidencia y la experiencia, y facilitar el prototipado, pilotaje, réplica, escalado e implantación de buenas prácticas en el sistema de la Administración.

Estos cuatro grandes bloques de servicios se despliegan mediante las siguientes funciones:

- a) Definir y desarrollar el marco curricular, funcional y de competencias profesionales para la captación, identificación, desarrollo y reconocimiento del talento del personal y de los directivos públicos al servicio de las instituciones y administraciones catalanas.
- b) Desarrollar los modelos y elementos esenciales de la carrera profesional del personal y directivos públicos, introduciendo criterios de desarrollo profesional, idoneidad y competencia, de acuerdo con las directrices y criterios de la unidad directiva competente en materia de empleo público en lo que respecta al ámbito de la Administración de la Generalitat.
- c) Llevar a cabo la captación y selección del personal de la Administración de la Generalitat de acuerdo con los criterios y directrices de la unidad directiva competente en materia de empleo público y, cuando así se acuerde, el del resto de instituciones y administraciones públicas catalanas y de su respectivo sector público.
- d) Acreditar a miembros de los tribunales u órganos de selección de las administraciones públicas catalanas.
- e) Administrar las relaciones de reserva que se generen en procesos de selección y a las cuales pueden recurrir, de acuerdo con el convenio que suscriban a tal efecto, todas las administraciones públicas catalanas.
- f) Llevar a cabo el soporte técnico, según se estipule en la normativa vigente, para la selección en puestos de trabajo clasificados como propios de la dirección pública de la Administración de la Generalitat de Cataluña y de su sector público y, cuando así se acuerde, del resto de instituciones y administraciones públicas catalanas y de su sector público.

- g) Participar en el modelo marco de aprendizaje y desarrollo de las instituciones y administraciones públicas catalanas, sin perjuicio de la autonomía local, universitaria o de centros de formación de cuerpos especializados.
- h) Planificar, organizar e implantar acciones de aprendizaje, formación y desarrollo para los servidores públicos de las instituciones y administraciones públicas catalanas (altos cargos, directivos públicos y cargos electos incluidos).
- i) Planificar, organizar e implantar proyectos de investigación, innovación y transferencia, como agente del sistema de I+D+i de Cataluña que promueve la generación de políticas públicas basadas en datos fácticos científicos, en el ámbito de la administración, dirección y política pública.
- j) Elaborar, aprobar, dirigir y velar por el cumplimiento de la estrategia y los planes generales de aprendizaje y desarrollo para las instituciones y administraciones públicas catalanas y su sector público, sin perjuicio del principio de autonomía local y universitaria.
- k) Organizar e impartir programas de educación superior de carácter abierto en ciencias de la administración, de acuerdo con la normativa sectorial vigente.
- l) Certificar y homologar los cursos formativos, organizados por otros promotores de formación del personal de las instituciones y administraciones públicas catalanas o de enseñanza superior, previa evaluación de su contenido y metodología.
- m) Convocar procesos de acreditación de conocimientos y competencias profesionales que habiliten la movilidad del personal funcionario entre las administraciones públicas catalanas.
- n) Difundir los conocimientos y resultados de las actividades de investigación.
- o) Editar publicaciones en las materias objeto de investigación, formación, desarrollo y prospectivas de la gestión, administración y empleo público.
- p) Prestar servicios de consultoría interna a las instituciones y administraciones públicas catalanas y a otros entes y entidades participadas o del tercer sector cuando así se acuerde.
- q) Colaborar en la programación y la organización de la enseñanza de la lengua catalana y, en especial, del lenguaje administrativo destinado a la plena cualificación lingüística del personal al servicio de la Administración, de acuerdo con lo que establezca la normativa vigente.
- r) Cumplir con el resto de funciones que se le atribuyan de acuerdo con las leyes.

# Teoría del cambio

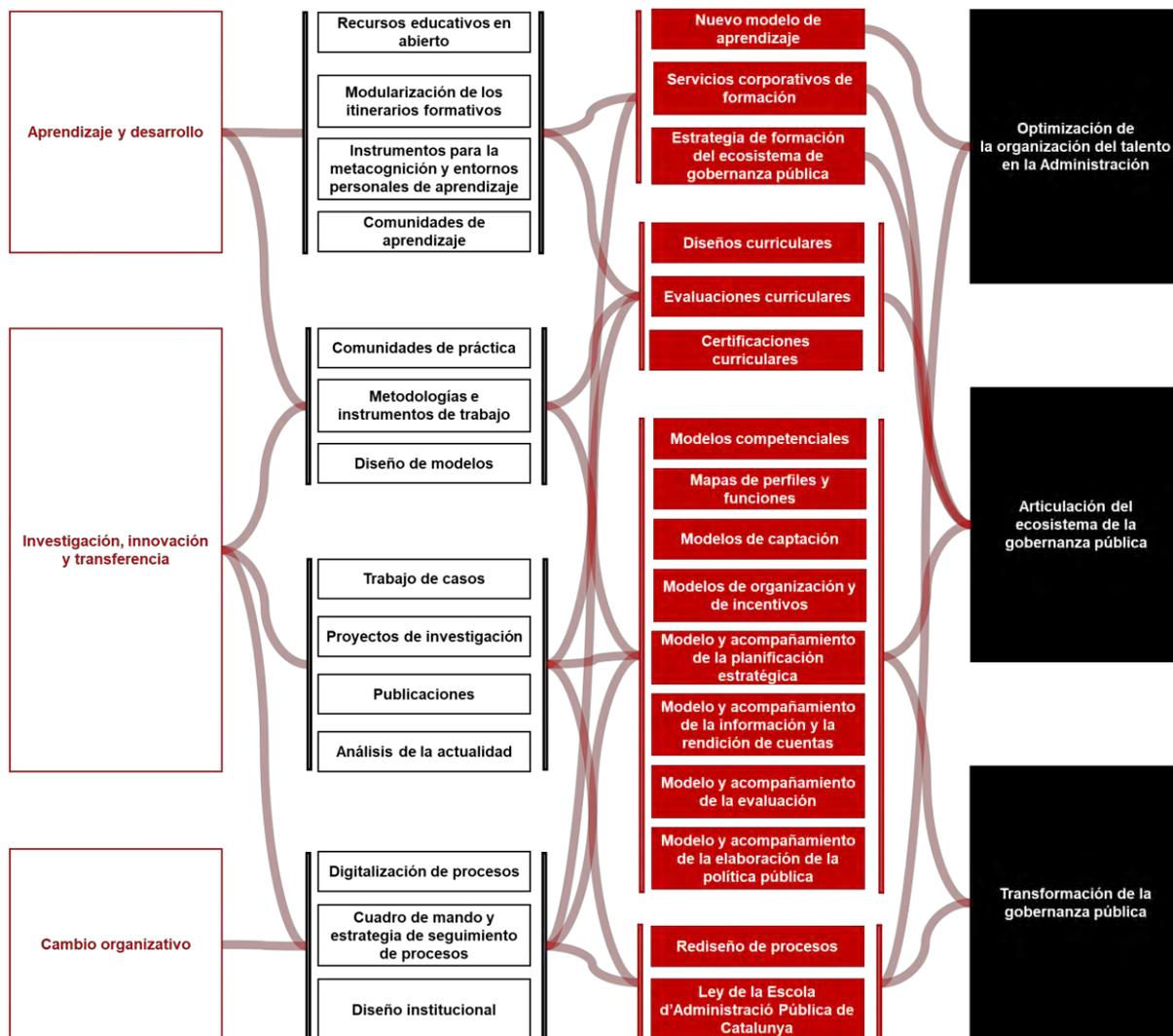


Figura 6: Teoría del Cambio de la Escola d'Administració Pública de Catalunya

# Líneas y objetivos estratégicos

Para alcanzar plenamente el modelo de la EAPC, se plantean cuatro líneas estratégicas y doce objetivos estratégicos:

1. **Impulsar** el modelo institucional de la Escola en el marco del ecosistema de gobernanza público de Cataluña.
  - 1.1. Impulsar la aprobación de ley de la EAPC y desarrollar su ámbito normativo general.
  - 1.2. Implementar los nuevos elementos institucionales de la Escola.
  - 1.3. Implantar los elementos estructurales del ámbito económico.
  - 1.4. Implantar los elementos estructurales del ámbito de los RRHH.
  - 1.5. Implantar los elementos estructurales del ámbito de calidad y TIC.
  
2. **Establecer** un sistema integral de captación y reconocimiento del talento de las administraciones públicas catalanas.
  - 2.1. Establecer el modelo de los marcos funcionales y de los perfiles competenciales para la gestión del talento.
  - 2.2. Diseñar e implantar el sistema de captación y selección.
  
3. **Implantar** un sistema integral de aprendizaje y desarrollo del talento de las administraciones públicas catalanas.
  - 3.1. Definir y desarrollar las estrategias de desarrollo profesional que contribuyan a la mejora de las capacidades profesionales de los empleados públicos.
  - 3.2. Desarrollar e implantar el modelo de aprendizaje y desarrollo EAPC.
  
4. **Articular y acompañar** la creación y la incorporación de conocimiento en la gestión y las políticas públicas.
  - 4.1. Impulsar la investigación y la innovación colaborativas para transformar y mejorar la Administración y las políticas públicas mediante la conexión de las necesidades sociales y los retos de la administración que deben dar respuesta con las líneas de investigación y la investigación académica.
  - 4.2. Incidir en la agenda pública mediante la generación de conocimiento.
  - 4.3. Articular la transferencia de conocimiento.

# Mapa de líneas y objetivos estratégicos

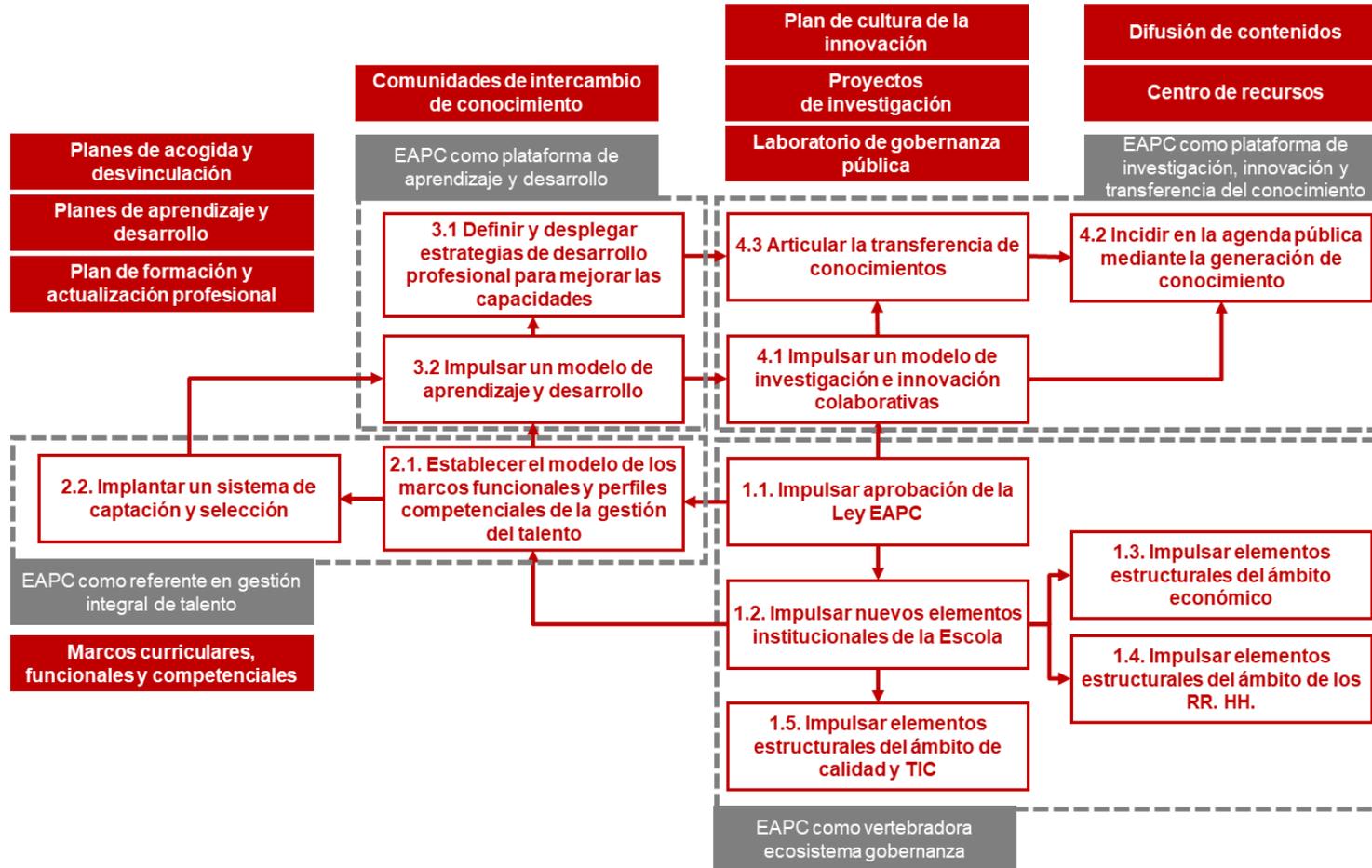


Figura 7: Mapa de líneas y objetivos estratégicos

# Despliegue de objetivos operativos

El total de los 12 objetivos estratégicos formulados por la EAPC 2022-207 se despliegan en 52 objetivos operativos. Se presentan a continuación:

## **1. Para impulsar el modelo institucional de la Escola en el marco del ecosistema de gobernanza pública de Cataluña.**

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### **1.1. Impulsar la aprobación de ley de la EAPC y desarrollar su ámbito normativo general.**

##### OBJETIVOS OPERATIVOS

- 1.1.1. Tramitar el proyecto de ley de la Escola.
- 1.1.2. Nombrar y constituir a los órganos de gobierno y consultivos de la Escola.
- 1.1.3. Aprobar la propuesta de los Estatutos de la Escola.
- 1.1.4. Aprobar el reglamento de funcionamiento del Consejo Rector y del Consejo Asesor.
- 1.1.5. Constituir la Red de Aprendizaje y Desarrollo de la Administración Pública de Cataluña.
- 1.1.6. Coordinar la elaboración de la Estrategia general de formación y desarrollo para las instituciones y administraciones públicas catalanas y su sector público 2025-2029<sup>2</sup>.

#### **1.2. Implementar los nuevos elementos institucionales de la Escola.**

##### OBJETIVOS OPERATIVOS

- 1.2.1. Establecer la relación de las entidades del sector público institucional de la Generalitat con la EAPC/Departamentos.
- 1.2.2. Revisar el modelo de relación EAPC/unidades de formación de los Departamentos.
- 1.2.3. Establecer el modelo de relación EAPC/unidades de formación del mundo local.
- 1.2.4. Establecer el rol y el marco de relación de la Escola dentro del ecosistema de formación superior e investigación.

---

<sup>2</sup> Si bien este objetivo operativo supera el periodo estratégico establecido, se considera importante tenerlo en cuenta, dadas sus implicaciones.

### **1.3. Implantar los elementos estructurales del ámbito económico.**

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

- 1.3.1. Aprobar los contratos programa con otros entes y entidades.
- 1.3.2. Planificar nuevos dispositivos y procesos de contratación pública.
- 1.3.3. Aprobar una nueva orden de precios públicos.

### **1.4. Implantar los elementos estructurales del ámbito de los RRHH.**

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

- 1.4.1. Implementar el decreto de estructura 2022.
- 1.4.2. Aprobar un nuevo plan de igualdad.
- 1.4.3. Aprobar un nuevo plan de formación del personal EAPC.
- 1.4.4. Aprobar la nueva estructura derivada de la nueva ley.

### **1.5. Implantar los elementos estructurales del ámbito de calidad y TIC.**

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

- 1.5.1. Implantar un nuevo sistema informático para la gestión académica y el aprendizaje.
- 1.5.2. Implantar un sistema informático de autoevaluación competencial, desarrollo profesional y gestión del talento.
- 1.5.3. Implantar un sistema informático de gestión del conocimiento (repositorio).
- 1.5.4. Implantar un sistema informático de selección integral.
- 1.5.5. Implantar un sistema informático de bolsa de trabajo.
- 1.5.6. Implantar un sistema informático de información corporativa (CRM<sup>3</sup>).
- 1.5.7. Implantar la nueva intranet de la Escola.
- 1.5.8. Implantar una arquitectura para la recogida y analítica avanzada de datos (*Data Warehouse*<sup>4</sup>).

---

<sup>3</sup> *Customer Relationship Management* o gestión de relaciones con el cliente.

<sup>4</sup> Almacén de datos.

- 1.5.9. Elaborar el catálogo de datos abiertos de la EAPC.
- 1.5.10. Elaborar las cartas de servicios de la Escola.
- 1.5.11. Actualizar el mapa de procesos.
- 1.5.12. Implantar un sistema de gestión de la Calidad Total basado en la ISO 9001.
- 1.5.13. Elaborar un cuadro de mando integral.
- 1.5.14. Elaborar un plan de comunicación externa.

## **2. Para establecer un sistema integral de captación y reconocimiento del talento de las administraciones públicas catalanas.**

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### **2.1. Establecer el modelo de los marcos funcionales y de los perfiles competenciales para la gestión del talento.**

##### OBJETIVOS OPERATIVOS

- 2.1.1 Elaborar el modelo de marco funcional y perfiles competenciales.
- 2.1.2 Establecer el sistema de evaluación y acreditación de la Escola.

#### **2.2. Diseñar e implantar el sistema de captación y selección.**

##### OBJETIVOS OPERATIVOS

- 2.2.1 Diseñar e implantar el funcionamiento de la oferta integrada de selección.
- 2.2.2 Implantar un sistema de selección de dirección pública.

## **3. Para implantar un sistema integral de aprendizaje y desarrollo del talento de las administraciones públicas catalanas.**

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### **3.1. Definir y desarrollar las estrategias de desarrollo profesional que contribuyan a la mejora de las capacidades profesionales de los empleados públicos.**

##### OBJETIVOS OPERATIVOS

- 3.1.1 Diseñar e implantar el Plan de acogida y desvinculación de la Generalitat de

Cataluña.

**3.1.2** Diseñar y establecer los planes para el desarrollo del talento de las administraciones públicas catalanas.

**3.1.3** Diseñar y establecer el Plan para el desarrollo de la cultura de la innovación en las administraciones públicas catalanas.

**3.1.4** Diseñar y poner en marcha experiencias de trabajo colaborativo en las administraciones públicas catalanas.

**3.1.5** Crear comunidades de práctica para la generación y el intercambio de conocimiento en materia de desarrollo y gestión del talento.

**3.1.6** Desarrollar un plan de formación y actualización profesional de los empleados públicos de las administraciones catalanas.

### **3.2. Desarrollar e implantar el modelo de aprendizaje y desarrollo EAPC.**

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

**3.2.1** Diseñar el nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo.

**3.2.2** Diseñar e implantar un plan integral de apoyo a la docencia.

**3.2.3** Elaborar un marco de referencia para la producción y difusión de recursos de aprendizaje para los empleados y empleadas públicos/as.

### **4. Para articular y acompañar la creación y la incorporación del conocimiento en la gestión y políticas públicas.**

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**4.1. Impulsar la investigación y la innovación colaborativas para transformar y mejorar la Administración y las políticas públicas mediante la conexión de las necesidades sociales y los retos de la administración que deben dar respuesta con las líneas de investigación y la investigación académica.**

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

**4.1.1** Desarrollar un modelo de innovación pública de la EAPC.

**4.1.2** Desarrollar proyectos de investigación colaborativa a partir de retos promovidos por las administraciones catalanas.

### **4.2. Incidir en la agenda pública mediante la generación de conocimiento.**

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

**4.2.1** Establecer las bases del trabajo colaborativo para el abordaje de retos complejos.

4.2.2 Generar, evaluar y difundir contenidos que orienten el debate académico de los ámbitos de interés y actualidad de la Administración pública.

4.2.3 Generar, evaluar y difundir contenidos que orienten la práctica profesional de los empleados públicos.

### **4.3. Articular la transferencia de conocimiento.**

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

4.3.1 Crear un centro de recursos para el aprendizaje, la formación, la innovación y la investigación en materia de gestión y administración pública.

4.3.2 Diseñar e implantar el dispositivo de transferencia de conocimiento.

4.3.3 Participar en proyectos y organización de actividades de transferencia.

# Despliegue de las actuaciones

El total de los 12 objetivos estratégicos formulados por la EAPC 2022-2027 se despliegan en 52 objetivos operativos que se concretan en 181 acciones. Se presentan a continuación:

## 1. Para impulsar el modelo institucional de la Escola en el marco del ecosistema de gobernanza pública de Cataluña.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### 1.1. Impulsar la aprobación de ley de la EAPC y desarrollar su ámbito normativo general.

##### OBJETIVOS OPERATIVOS

###### 1.1.1. Tramitar el proyecto de ley de la Escola.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.1.1.1	Aprobar el proyecto de ley e inicio de la tramitación parlamentaria.	20/07/2022	15/02/2023
1.1.1.2	Aprobar la ley.	01/03/2023	01/10/2023

###### 1.1.2. Nombrar y constituir a los órganos de gobierno y consultivos de la Escola.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.1.2.1	Nombrar al director.	01/11/2023	01/11/2023
1.1.2.2	Constituir el Consejo Rector.	01/12/2023	01/12/2023
1.1.2.3	Constituir el Consejo Asesor.	01/04/2024	01/04/2024

###### 1.1.3. Aprobar la propuesta de los Estatutos de la Escola.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.1.3.1	Redactar la propuesta de Estatutos.	01/01/2024	01/03/2024
1.1.3.2	Aprobar la propuesta de estatutos por parte del Consejo Rector.	01/03/2024	01/03/2024
1.1.3.3	Tramitar y aprobar por parte del Gobierno el decreto de	15/03/2024	15/09/2024

	estatutos.		
--	------------	--	--

**1.1.4. Aprobar el reglamento de funcionamiento del Consejo Rector y del Consejo Asesor.**

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.1.4.1	Redactar el reglamento.	01/07/2024	15/09/2024
1.1.4.2	Aprobar el reglamento por parte del Consejo Rector.	01/07/2024	15/10/2024

**1.1.5. Constituir la Red de Aprendizaje y Desarrollo de la Administración Pública de Cataluña.**

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.1.5.1	Redactar un protocolo constitutivo.	01/04/2024	01/06/2024
1.1.5.2	Aprobar por parte del Consejo Rector un protocolo constitutivo.	30/06/2024	30/06/2024
1.1.5.3	Constituir la Red.	01/09/2024	30/09/2024

**1.1.6. Coordinar la elaboración de la Estrategia general de formación y desarrollo para las instituciones y administraciones públicas catalanas y su sector público 2025-2029<sup>5</sup>.**

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.1.6.1	Elaborar una propuesta de Estrategia general de formación y desarrollo 2025-2029.	01/01/2024	31/12/2024
1.1.6.2	Evaluar la Estrategia general de formación y desarrollo.	01/01/2029	03/06/2029
1.1.6.3	Realizar los preparativos para el periodo 2030-2034.	01/07/2029	31/12/2029

**1.2. Implementar los nuevos elementos institucionales de la Escola.**

---

<sup>5</sup> Si bien este objetivo operativo supera el periodo estratégico establecido, se considera importante tenerlo en cuenta, dadas sus implicaciones.

## OBJETIVOS OPERATIVOS

1.2.1. Establecer la relación de las entidades del sector público institucional de la Generalitat con la EAPC/Departamentos.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.2.1.1	Realizar una consulta exploratoria con entidades del sector público para conocer sus necesidades.	01/07/2023	31/12/2024
1.2.1.2	Elaborar un documento que establezca el marco de relación con las entidades del sector público.	01/01/2024	31/12/2024
1.2.1.3	Acordar con las entidades del sector público cuál es su marco de relación.	01/01/2025	30/06/2025
1.2.1.4	Implantar la nueva relación con el sector público institucional de la Generalitat.	01/04/2025	31/12/2025

1.2.2. Revisar el modelo de relación EAPC/unidades de formación de los Departamentos.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.2.2.1	Evaluar la relación actual con las unidades de formación de los departamentos.	01/01/2024	30/09/2024
1.2.2.2	Elaborar una propuesta de relación con las unidades de formación de los departamentos.	01/01/2025	31/03/2025
1.2.2.3	Implantar la nueva relación con las unidades de formación de los departamentos.	01/04/2025	30/06/2025

1.2.3. Establecer el modelo de relación EAPC/unidades de formación del mundo local.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.2.3.1	Realizar una reflexión interna y elaborar un documento que establezca el marco de relación con las entidades de formación del mundo local.	01/01/2023	30/06/2023
1.2.3.2	Compartir y debatir el modelo de relación EAPC/unidades de formación del mundo local.	01/07/2023	31/03/2024
1.2.3.3	Implantar la nueva relación con el mundo local de Cataluña.	01/01/2024	30/06/2024

1.2.4. Establecer el rol y el marco de relación de la Escola dentro del ecosistema de formación superior e investigación.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.2.4.1	Identificar a los agentes del ecosistema global.	01/05/2022	31/12/2024
1.2.4.2	Definir el protocolo de relación con las Universidades en el ámbito de educación superior.	01/09/2022	31/12/2024
1.2.4.3	Establecer relaciones de colaboración estratégica en el ámbito de investigación con agentes prioritarios.	01/09/2022	30/06/2027

### 1.3. Implantar los elementos estructurales del ámbito económico.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

##### 1.3.1. Aprobar los contratos programa con otros entes y entidades.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.3.1.1	Planificar la gestión de cada contrato programa.	01/04/2024	01/05/2024
1.3.1.2	Redactar un contrato programa tipo.	01/05/2024	31/07/2024
1.3.1.3	Iniciar la gestión para cada contrato programa.	01/09/2024	15/09/2024

##### 1.3.2. Planificar nuevos dispositivos y procesos de contratación pública.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.3.2.1	Redactar un plan de contratación pública.	01/10/2023	31/12/2023
1.3.2.2	Aprobar un plan de contratación pública.	01/01/2024	01/02/2024
1.3.2.3	Poner en marcha la ejecución del plan de contratación pública.	01/03/2024	01/06/2024

##### 1.3.3. Aprobar una nueva orden de precios públicos.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.3.3.1	Redactar una propuesta de orden de precios públicos.	01/01/2025	01/04/2025
1.3.3.2	Aprobar la propuesta de orden por parte del Consejo Rector.	01/05/2025	01/05/2025
1.3.3.3	Tramitar y aprobar la orden por parte de la consejera o consejero.	01/05/2025	30/08/2025

## 1.4. Implantar los elementos estructurales del ámbito de los RRHH.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

#### 1.4.1. Implementar el decreto de estructura 2022.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.4.1.1	Aprobar la descripción de puestos de trabajo o DPT por parte de Función Pública.	15/02/2022	01/04/2025
1.4.1.2	Nombrar al nuevo personal.	30/05/2022	31/12/2022

#### 1.4.2. Aprobar un nuevo plan de igualdad.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.4.2.1	Elaborar y presentar el Plan interno de igualdad de género.	01/01/2023	30/06/2023
1.4.2.2	Aprobar el Plan interno de igualdad de género por parte del Consejo Rector.	01/07/2023	15/07/2023
1.4.2.3	Realizar el seguimiento y evaluar sus resultados.	15/07/2023	15/07/2027

#### 1.4.3. Aprobar un nuevo plan de formación del personal EAPC.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.4.3.1	Realizar la detección de necesidades formativas del personal EAPC.	01/09/2024	01/11/2024
1.4.3.2	Redactar el plan de formación.	01/11/2024	31/12/2024
1.4.3.3	Iniciar la implementación del plan de formación.	01/01/2025	01/01/2025

#### 1.4.4. Aprobar la nueva estructura derivada de la nueva ley.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.4.3.1	Redactar una propuesta de decreto de estructura.	01/01/2024	01/04/2024
1.4.3.2	Aprobar propuesta por parte del Consejo Rector.	30/04/2024	30/04/2024
1.4.3.3	Tramitar y aprobar el decreto de estructura por parte del Govern.	01/05/2024	01/11/2024

## 1.5. Implantar los elementos estructurales del ámbito de calidad y TIC.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

1.5.1. Implantar un nuevo sistema informático para la gestión académica y el aprendizaje.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.1.1	Cerrar valoración de las ofertas y adjudicar la licitación.	01/02/2022	31/07/2022
1.5.1.2	Configurar, desarrollar e implantar la nueva herramienta de gestión académica.	01/10/2022	31/12/2023
1.5.1.3	Realizar el mantenimiento, mejoras y evoluciones de la herramienta.	01/06/2023	01/11/2024
1.5.1.4	Rediseñar funcionalidades y arquitectura del Moodle de la EAPC.	01/07/2023	30/03/2024

1.5.2. Implantar un sistema informático de autoevaluación competencial, desarrollo profesional y gestión del talento.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.2.1	Realizar la recogida de necesidades y requerimientos funcionales.	01/02/2023	31/07/2022
1.5.2.2	Redactar los pliegos y convocar la licitación.	01/08/2023	31/03/2024
1.5.2.3	Construir y desarrollar el sistema informático.	01/04/2024	31/12/2024
1.5.2.4	Realizar el mantenimiento, mejoras y evoluciones.	01/01/2025	30/06/2027

1.5.3. Implantar un sistema informático de gestión del conocimiento (repositorio).

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.3.1	Llevar a cabo el análisis, elección y categorización de los contenidos.	01/10/2022	28/02/2023
1.5.3.2	Implementar el repositorio (vacío).	01/11/2022	28/02/2023
1.5.3.3	Realizar la carga (migración) de contenidos en el repositorio.	01/03/2023	31/12/2023
1.5.3.4	Realizar el mantenimiento, mejoras y evoluciones.	01/01/2024	30/06/2027

1.5.4. Implantar un sistema informático de selección integral.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.4.1	Realizar la recogida de necesidades y requerimientos funcionales.	01/01/2024	30/09/2024
1.5.4.2	Redactar los pliegos y convocar la licitación.	01/11/2022	30/06/2025
1.5.4.3	Construir y desarrollar el sistema informático.	01/07/2025	30/06/2026
1.5.4.4	Realizar el mantenimiento, mejoras y evoluciones.	01/07/2026	30/06/2027

#### 1.5.5. Implantar un sistema informático de bolsa de trabajo.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.5.1	Realizar la recogida de necesidades y requerimientos funcionales.	01/01/2024	30/09/2024
1.5.5.2	Redactar los pliegos y convocar la licitación.	01/10/2022	30/06/2025
1.5.5.3	Construir y desarrollar el sistema informático.	01/07/2025	30/06/2026
1.5.5.4	Realizar el mantenimiento, mejoras y evoluciones.	01/07/2026	30/06/2027

#### 1.5.6. Implantar un sistema informático de información corporativa (CRM<sup>6</sup>).

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.6.1	Realizar un piloto y prueba de concepto por parte del Consejo Rector.	15/09/2022	31/10/2022
1.5.6.2	Redactar los pliegos, convocar la licitación y adjudicarlos.	01/11/2022	30/06/2023
1.5.6.3	Construir y desarrollar el sistema informático.	01/07/2023	31/12/2023
1.5.6.4	Realizar el mantenimiento, mejoras y evoluciones.	01/01/2024	30/06/2027

#### 1.5.7. Implantar la nueva intranet de la Escola.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización

---

<sup>6</sup> *Customer Relationship Management* o gestión de relaciones con el cliente.

1.5.7.1	Identificar los contenidos que debe incluir la intranet.	15/07/2022	15/09/2022
1.5.7.2	Incorporar los contenidos en cada uno de los apartados de la estructura.	16/09/2022	31/12/2022

**1.5.8.** Implantar una arquitectura para la recogida y analítica avanzada de datos (*Data Warehouse*<sup>7</sup>).

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.8.1	Identificar y analizar las fuentes de datos.	01/06/2023	30/09/2023
1.5.8.2	Redactar los pliegos, convocar la licitación y adjudicarlos.	01/10/2023	30/04/2024
1.5.8.3	Construir y desarrollar el sistema informático.	01/05/2024	28/02/2025
1.5.8.4	Realizar el mantenimiento, mejoras y evoluciones.	01/03/2025	30/06/2027

**1.5.9.** Elaborar el catálogo de datos abiertos de la EAPC.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.9.1	Identificar los conjuntos de datos de la EAPC e incluirlos en el Inventario de conjuntos de datos de la Generalitat.	01/01/2023	31/03/2023
1.5.9.2	Identificar los datos abiertos de la EAPC.	01/04/2023	31/07/2023
1.5.9.3	Publicar los datos abiertos de la EAPC en la web de Datos Abiertos de la Generalitat.	01/08/2023	30/09/2023

**1.5.10.** Elaborar las cartas de servicios de la Escola.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.10.1	Elaborar el catálogo de servicios.	01/09/2022	31/12/2022
1.5.10.2	Definir los servicios finalistas.	01/09/2022	31/12/2022
1.5.10.3	Definir los atributos de calidad.	01/01/2023	31/03/2023
1.5.10.4	Redactar las cartas de servicios.	01/04/2023	31/07/2023

---

<sup>7</sup> Almacén de datos.

#### 1.5.11. Actualizar el mapa de procesos de la Escola.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.11.1	Revisar el mapa de procesos existente e identificar los procesos vinculados a cada servicio.	01/01/2023	31/03/2023
1.5.11.2	Confeccionar el nuevo mapa de procesos.	01/04/2023	31/12/2023

#### 1.5.12. Implantar un sistema de gestión de la Calidad Total basado en la ISO 9001.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.12.1	Crear la estructura del repositorio de documentos en la intranet y diseñar la estructura anual del calendario de trámites.	16/09/2022	31/12/2022
1.5.12.2	Establecer el mecanismo de control de los documentos del sistema de gestión de la calidad o SGC y elaborar el modelo de redacción de las instrucciones.	01/04/2023	31/05/2023
1.5.12.3	Analizar, racionalizar y codificar las unidades de red según los criterios archivísticos establecidos.	01/10/2022	30/06/2023

#### 1.5.13. Elaborar un cuadro de mando integral.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.13.1	Redactar los indicadores correspondientes e identificar la fuente de consulta.	01/10/2022	31/12/2022
1.5.13.2	Tratar y unificar los datos y conectar las distintas fuentes de datos con Power BI.	01/01/2023	30/06/2023
1.5.13.3	Construir la parte gráfica del cuadro de mando.	01/02/2023	30/06/2023

#### 1.5.14. Elaborar un plan de comunicación externa.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
1.5.14.1	Integrar elementos web no corporativos en Geco+.	01/10/2022	30/06/2023
1.5.14.2	Revisar y actualizar el plan de comunicación de la Escola.	01/07/2023	31/12/2023
1.5.14.4	Analizar y reorganizar la web de la Escola.	01/01/2024	31/12/2024

1.5.14.4	Revisar y actualizar criterios de accesibilidad de acuerdo con las nuevas directrices de la Escola.	01/01/2023	30/09/2023
----------	---	------------	------------

## **2. Para establecer un sistema integral de captación y reconocimiento del talento de las administraciones públicas catalanas.**

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **2.1. Establecer el modelo de los marcos funcionales y de los perfiles competenciales para la gestión del talento.**

##### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

###### **2.1.1 Elaborar el modelo de marco funcional y perfiles competenciales.**

<b>Código acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>
2.1.1.1	Elaborar el modelo de marco funcional y competencial.	01/05/2022	28/02/2023
2.1.1.2	Definir el 100 % de los perfiles profesionales que se soliciten.	01/12/2022	30/06/2027

###### **2.1.2 Estableciendo el sistema de evaluación y acreditación de la Escola.**

<b>Código acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>
2.1.2.1	Definir e implantar el sistema de evaluación competencial.	01/01/2023	30/06/2024
2.1.2.2	Definir e implantar el sistema de acreditación competencial.	01/07/2024	31/12/2025
2.1.2.3	Elaborar e implantar un sistema de homologaciones.	01/07/2024	31/05/2025

#### **2.2. Diseñar e implantar el sistema de captación y selección.**

##### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

###### **2.2.1 Diseñar e implantar el funcionamiento de la oferta integrada de selección.**

<b>Código acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>
2.2.1.1	Crear la oficina de selección.	01/01/2025	31/12/2025
2.2.1.2	Realizar una prueba piloto de selección integrada.	01/01/2026	31/12/2026

2.2.1.3	Evaluar y actualizar el modelo de selección.	01/01/2027	30/06/2027
2.2.1.4	Crear y poner en marcha la bolsa de trabajo del personal de administración y servicios del sistema público catalán.	01/01/2026	31/12/2026

### 2.2.2 Implantar un sistema de selección de dirección pública.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
2.2.2.1	Crear la oficina de la función directiva.	01/06/2024	31/12/2024
2.2.2.2	Diseñar la metodología y los instrumentos de selección directiva.	01/01/2025	30/06/2025

## 3. Para implantar un sistema integral de aprendizaje y desarrollo del talento de las administraciones públicas catalanas.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### 3.1. Definir y desarrollar las estrategias de desarrollo profesional que contribuyan a la mejora de las capacidades profesionales de los empleados públicos.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

#### 3.1.1 Diseñar e implantar el Plan de acogida y desvinculación de la Generalitat de Cataluña.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
3.1.1.1	Elaborar y poner en marcha el programa de acogida para personal directivo.	01/01/2022	31/12/2024
3.1.1.2	Elaborar y poner en marcha el programa de acogida para mandos intermedios.	01/01/2022	31/12/2023
3.1.1.3	Elaborar y poner en marcha el programa de acogida para personal base.	01/09/2023	31/12/2024
3.1.1.4	Elaborar y poner en marcha el programa de desvinculación.	01/09/2023	31/12/2024

#### 3.1.2 Diseñar y establecer los planes para el desarrollo del talento de las administraciones públicas catalanas.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
3.1.2.1	Diseñar recursos de desarrollo para el proyecto de evaluación del cumplimiento.	01/01/2022	31/12/2024

3.1.2.2	Diseñar e implantar tres itinerarios de desarrollo del talento.	01/01/2022	30/06/2027
3.1.2.3	Programar y ejecutar dos ediciones del Máster en Dirección Pública.	01/01/2022	30/06/2027
3.1.2.4	Programar y ejecutar cuatro ediciones del Posgrado en dirección y gestión pública.	01/01/2022	30/06/2027
3.1.2.5	Programar y ejecutar cinco módulos anuales del Plan de desarrollo directivo.	01/01/2022	30/06/2027
3.1.2.6	Elaborar una propuesta técnica de modelo de promoción y carrera profesional.	01/06/2024	30/06/2025

**3.1.3** Diseñar y establecer el Plan para el desarrollo de la cultura de la innovación en las administraciones públicas catalanas.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
3.1.3.1	Diseñar e implantar el sistema de itinerarios de desarrollo y aprendizaje.	01/01/2022	30/06/2027
3.1.3.2	Desarrollar y gestionar un banco de recursos de innovación.	01/01/2023	30/06/2027
3.1.3.3	Poner en marcha y realizar el seguimiento de la Comunidad de innovación (Innogent).	30/06/2023	30/06/2027

**3.1.4** Diseñar y poner en marcha experiencias de trabajo colaborativo en las administraciones públicas catalanas.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
3.1.4.1	Llevar a cabo cinco proyectos de mentoría (a razón de uno por año).	01/01/2022	30/06/2027
3.1.4.2	Llevar a cabo cuatro ediciones del programa de Codesarrollo.	01/01/2022	30/06/2027
3.1.4.3	Realizar seis ediciones del programa de Asesoramientos estratégicos de equipos.	01/01/2022	30/06/2027
3.1.4.4	Crear un dispositivo para fomentar el trabajo colaborativo.	01/09/2023	31/12/2024

**3.1.5** Crear comunidades de práctica para la generación y el intercambio de conocimiento en materia de desarrollo y gestión del talento.

Código	Acción	Fecha inicio	Fecha
--------	--------	--------------	-------

acción			finalización
3.1.5.1	Poner en marcha y gestionar la Comunidad de Alumnos de 3 <sup>er</sup> ciclo.	01/01/2023	30/06/2027
3.1.5.2	Poner en marcha y gestionar la Comunidad de mentores y mentoras.	30/11/2022	30/06/2027
3.1.5.3	Poner en marcha y gestionar la Comunidad de delegados de protección de datos.	01/01/2023	30/06/2027

### 3.1.6 Desarrollar un plan de formación y actualización profesional de los empleados públicos de las administraciones catalanas.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
3.1.6.1	Elaborar y ejecutar el plan anual de formación para la administración local.	01/01/2022	31/12/2027
3.1.6.2	Elaborar y ejecutar el plan anual propio de formación para la Generalitat de Cataluña.	01/01/2022	31/12/2027
3.1.6.3	Coordinar la elaboración del plan anual de formación para la Generalitat de Cataluña.	01/01/2022	31/12/2027
3.1.6.4	Producir 650 recursos de aprendizaje para la capacitación permanente de los empleados públicos (a razón de 130 recursos al año).	01/01/2022	31/12/2027

## 3.2. Desarrollar e implantar el modelo de aprendizaje y desarrollo EAPC.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

#### 3.2.1 Diseñar el nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
3.2.1.1	Elaborar el inventario de instrumentos de aprendizaje y desarrollo de la EAPC.	01/07/2022	31/12/2022
3.2.1.2	Actualizar y tipificar el portafolio de servicios de aprendizaje, formación, investigación e innovación de la EAPC.	01/07/2022	31/12/2022
3.2.1.3	Adaptar instrumentos y servicios al nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo.	01/07/2022	31/12/2022
3.2.1.4	Identificar y diseñar planes de implantación de ámbitos estratégicos en aprendizaje y desarrollo.	01/07/2022	31/12/2022

3.2.1.5	Centralizar la gestión de instrumentos y proyectos transversales en el Área de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento.	01/07/2022	30/07/2022
---------	--	------------	------------

### 3.2.2 Diseñar e implantar un plan integral de apoyo a la docencia.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
3.2.2.1	Crear y poner en marcha un plan integral de capacitación de formadores.	01/01/2022	30/12/2023
3.2.2.2	Implantar el espacio docente y la ficha del docente para todos los formadores y programas de la Escola.	01/09/2022	30/12/2023
3.2.2.3	Realizar un proceso de selección para actualizar el equipo de formadores internos de acuerdo con el modelo de aprendizaje de la EAPC.	01/01/2024	31/12/2025

### 3.2.3 Elaborar un marco de referencia para la producción y difusión de recursos de aprendizaje para los empleados y empleadas públicos/as.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
3.2.3.1	Definir el modelo de formación abierta de la Escola.	01/01/2023	31/12/2023
3.2.3.2	Apoyar y asesorar en la producción de recursos de aprendizaje en todos los Departamentos.	01/01/2024	31/12/2025
3.2.3.3	Establecer un marco para la contratación de la producción de recursos de aprendizaje	01/01/2024	31/12/2025
3.2.3.4	Elaborar recursos de aprendizaje para el Plan de desarrollo de la cultura de la innovación	01/01/2022	30/06/2027

## 4. Para articular y acompañar la creación y la incorporación de conocimiento en la gestión y las políticas públicas.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**4.1. Impulsar la investigación y la innovación colaborativas para transformar y mejorar la Administración y las políticas públicas mediante las conexión de las necesidades sociales y los retos de la administración que deben dar respuesta con las líneas de investigación y la investigación académica.**

### OBJETIVOS OPERATIVOS

**4.1.1** Desarrollar un modelo de innovación pública de la EAPC.

<b>Código acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>
4.1.1.1	Elaborar la Guía de innovación.	01/01/2023	30/06/2024
4.1.1.2	Definir el modelo de laboratorio de innovación pública.	01/01/2023	30/12/2023
4.1.1.3	Desarrollar una metodología para la formulación de retos a través de la plataforma «Participa» y prototipar una experiencia.	01/01/2023	31/12/2024
4.1.1.4	Poner en marcha el laboratorio de innovación pública de la EAPC al servicio de todas las administraciones.	01/01/2024	31/12/2027
4.1.1.5	Desarrollar proyectos de innovación a partir de la detección de retos.	01/01/2025	31/12/2027

#### **4.1.2 Desarrollar proyectos de investigación colaborativa a partir de retos promovidos por las administraciones catalanas.**

<b>Código acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>
4.1.2.1	Organizar el mercado de retos 2022.	15/09/2022	15/12/2022
4.1.2.2	Convocar las ayudas para trabajos de investigación.	01/09/2022	30/11/2027
4.1.2.3	Evaluar la convocatoria 2021 y actualizar las bases 2022-2023.	01/03/2023	31/12/2023

## **4.2. Incidir en la agenda pública mediante la generación de conocimiento.**

### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

#### **4.2.1 Establecer las bases del trabajo colaborativo para el abordaje de retos complejos.**

<b>Código acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>
4.2.1.1	Publicar el marco competencial para el trabajo colaborativo en investigación e innovación.	01/01/2022	30/01/2023
4.2.1.2	Desarrollar una herramienta de autoevaluación del marco competencial.	01/01/2023	30/06/2025
4.2.1.3	Diseñar e implantar el sistema de itinerarios de desarrollo y aprendizaje del marco competencial de investigación e innovación colaborativa.	01/01/2023	30/06/2027
4.2.1.4	Desarrollar metodologías para la investigación colaborativa.	01/01/2023	31/12/2027

**4.2.2** Generar, evaluar y difundir contenidos que orienten el debate académico de los ámbitos de interés y actualidad de la Administración pública.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
4.2.2.1	Confeccionar la RCDP <sup>8</sup> de junio 2022 sobre «La calidad de la ley».	01/01/2022	15/06/2022
4.2.2.2	Confeccionar la RCDP de diciembre 2022 sobre «Empleo público».	01/01/2022	15/12/2022
4.2.2.3	Confeccionar la RCDP de junio 2023 sobre «Derecho a la vivienda».	15/03/2022	30/06/2023
4.2.2.4	Confeccionar la RLD <sup>9</sup> diciembre 2022 sobre «Traducción y servicios públicos».	01/01/2022	15/12/2022
4.2.2.5	Confeccionar la RLD junio 2023 sobre «Administración electrónica y lengua».	15/03/2022	30/06/2023
4.2.2.6	Publicar dos números de la RCDP.	01/01/2024	15/12/2027
4.2.2.7	Publicar dos números de la RLD.	01/01/2024	15/12/2027
4.2.2.8	Publicar semanalmente apuntes de los blogs de las revistas con temáticas de actualidad.	01/01/2022	31/12/2027

**4.2.3** Generar, evaluar y difundir contenidos que orienten la práctica profesional de los empleados públicos.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
4.2.3.1	Publicar tres números anuales del EPuM <sup>10</sup> .	01/01/2022	31/12/2027
4.2.3.2	Confeccionar el EPuM de junio 2022, sobre <i>Open government</i> .	01/01/2022	30/06/2022
4.2.3.3	Confeccionar el EPuM de noviembre 2022, sobre <i>Climate change</i> .	15/05/2022	30/11/2022
4.2.3.4	Elaborar el Plan editorial anual EAPC 2022-2027, a partir de trabajos de investigación y de los programas de	01/01/2022	31/12/2027

---

<sup>8</sup> Revista Catalana de Dret Públic.

<sup>9</sup> Revista de Llengua i Dret.

<sup>10</sup> European Public Mosaic. Open Journal on Public Service.

	dirección y gestión pública de la EAPC.		
--	---	--	--

### 4.3. Articular la transferencia de conocimiento.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

4.3.1 Crear un centro de recursos para el aprendizaje, la formación, la innovación y la investigación en materia de gestión y administración pública.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
4.3.1.1	Participar en el diseño del repositorio de la EAPC.	01/01/2022	15/12/2024
4.3.1.2	Diseñar el perfil de usuario de la biblioteca.	01/01/2023	31/12/2023
4.3.1.3	Realizar un estudio de la utilización del fondo de la biblioteca.	01/01/2023	31/12/2023
4.3.1.4	Elaborar la carta de servicios de la biblioteca.	01/01/2024	31/12/2024

4.3.2 Diseñar e implantar el dispositivo de transferencia de conocimiento.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
4.3.2.1	Organizar la convocatoria de los Premios Alfons Ortuño.	01/01/2022	31/12/2027
4.3.2.2	Difundir las buenas prácticas de los Premios Alfons Ortuño.	01/01/2022	31/12/2027
4.3.2.3	Colaborar con la comunidad de práctica de evaluación de políticas públicas COAVA.	01/01/2022	31/12/2027
4.3.2.4	Evaluar la repercusión de los resultados de trabajos de investigación.	01/01/2022	31/12/2027
4.3.2.5	Generar modelos a partir de la investigación o detección de buenas prácticas.	01/01/2022	31/12/2027

4.3.3 Participar en proyectos y organización de actividades de transferencia.

Código acción	Acción	Fecha inicio	Fecha finalización
4.3.2.1	Sistematizar el modelo de incorporación de la interseccionalidad en el diseño e implementación de las políticas públicas en el mundo local.	01/01/2023	31/12/2027
4.3.3.2	Sistematizar y trasladar herramientas e instrumentos de mejora de implementación de políticas públicas a las administraciones catalanas.	01/01/2023	31/12/2027

4.3.3.3	Establecer un sistema de detección de proyectos que permita su implementación en otras instituciones (modelo de prospectiva).	30/06/2023	31/12/2025
---------	---	------------	------------

## Indicadores de resultados para el seguimiento general del Plan

El seguimiento de las actuaciones es necesario para garantizar su cumplimiento y, por tanto, el de los correspondientes objetivos operativos y estratégicos.

El conjunto mayoritario de las actuaciones es de carácter cualitativo; por tanto, el sistema de indicadores planteado es sencillo y facilita su seguimiento.

A continuación se presenta el cuadro resumen de indicadores, por líneas estratégicas y objetivos estratégicos:

Línea estratégica 1	Código objetivo estratégico	Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Actuaciones	Indicadores de resultado sobre el objetivo estratégico
Impulsar el modelo institucional de la Escola en el marco del ecosistema de gobernanza pública de Cataluña.	1.1	Impulsar la aprobación de ley de la EAPC y desarrollar su ámbito normativo general.	6	16	% de logro: número de actuaciones realizadas/total
	1.2	Implementar los nuevos elementos institucionales de la Escola.	4	13	% de logro: número de elementos institucionales implementados/total
	1.3	Implantar los elementos estructurales del ámbito económico.	3	9	% de logro: número de elementos estructurales del ámbito económico implementados/total
	1.4	Implantar los elementos estructurales del ámbito de RRHH.	4	11	% de logro: número de elementos estructurales del ámbito de recursos humanos implementados/total
	1.5	Implantar los elementos estructurales del ámbito de calidad y TIC.	14	49	% de logro: número de elementos estructurales del ámbito de calidad y TIC implementados/total

Total objetivos estratégicos	<b>5</b>
Total objetivos operativos	<b>31</b>
Total actuaciones	<b>98</b>

Línea estratégica 2	Código objetivo estratégico	Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Actuaciones	Indicadores de resultado sobre el objetivo estratégico
Establecer un sistema integral de captación y reconocimiento del talento de las administraciones públicas catalanas	2.1	Establecer el modelo de los marcos funcionales y de los perfiles competenciales para la gestión del talento	2	5	% de logro: número de elementos estructurales del ámbito de calidad y TIC implementados/total
	2.2	Diseñar e implantar el sistema de captación y selección	2	6	Número de actuaciones realizadas/total (% logro)

Total objetivos estratégicos	<b>2</b>
Total objetivos operativos	<b>4</b>
Total actuaciones	<b>11</b>

Línea estratégica 3	Código objetivo estratégico	Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Actuaciones	Indicadores de resultado sobre el objetivo estratégico
Implantar un sistema integral de aprendizaje y desarrollo del talento de las administraciones públicas catalanas	3.1	Definir e implementar las estrategias de desarrollo profesional que contribuyan a la mejora de las capacidades profesionales de los empleados y empleadas públicos/as	6	24	% de logro: número de actuaciones realizadas/total
	3.2	Desarrollar e implantar el modelo de aprendizaje y desarrollo EAPC.	3	12	% de logro: número de actuaciones realizadas/total

Total objetivos estratégicos	<b>2</b>
Total objetivos operativos	<b>9</b>
Total actuaciones	<b>36</b>

Línea estratégica 4	Código objetivo estratégico	Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Actuaciones	Indicadores de resultado sobre el objetivo estratégico
Articular y acompañar la creación y la incorporación de conocimiento en la gestión y las políticas públicas	4.1	Impulsar la investigación y la innovación colaborativas para transformar y mejorar la Administración y las políticas públicas mediante las conexión de las necesidades sociales y los retos de la administración que deben dar respuesta con las líneas de investigación y la investigación académica.	2	8	% de logro: número de actuaciones realizadas/total
	4.2	Incidir en la agenda pública mediante la generación de conocimiento.	3	16	% de logro: número de actuaciones realizadas/total
	4.3	Articular la transferencia de conocimiento.	3	12	% de logro: número de actuaciones realizadas/total

Total objetivos estratégicos	<b>3</b>
Total objetivos operativos	<b>8</b>
Total actuaciones	<b>36</b>

# Bibliografia de trabajo

Aldomà Buixadé, J., Boltaina Bosch, X., Comellas Batet, E., Férez Fernández, M., Gala Duran, C., Miró Folgado, L., Payola Planella, A. & Valls Arnau, J. (2011). *Disseny d'un model de selecció comú per al personal de l'Administració de la Generalitat i de les entitats locals de Catalunya*. Estudis de Recerca Digitals, núm. 4. Barcelona: Escola d'Administració Pública.

Associació Catalana de Gestió Pública (2012). *Estatut de la Direcció Pública Professional de Catalunya*. Barcelona: Associació Catalana de Gestió Pública.

Enginyers Industrials de Catalunya (2021). *Model d'Administració Pública: la proposta*. Barcelona: Enginyers Industrials de Catalunya.

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2017). *EAPC 2016-2017. Document de balanç*. [mimeo]. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2017). *De l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) a l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques-Enric Prat de la Riba (ENGAP-EPR). La transformació de l'EAPC en 30 esquemes gràfics (2016-2017)*. [mimeo]. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració (2013). *Propostes per la reforma de l'administració*. Barcelona: FERA.

Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració (2020). *Propostes per la reforma de l'administració*. Actualització 2020. Barcelona: FERA.

Generalitat de Catalunya (2017). *Avantprojecte de llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Generalitat de Catalunya (2005). *Llibre Blanc de la Funció Pública Catalana*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

*Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública*

Moreta, M. & Gimeno, C. (2022). *Propostes per impulsar Catalunya: un finançament més just per als municipis*. Barcelona: PSC.

Nesta (2016). *UK Evidence Ecosystem for Social Policy*. February 2016. London: Nesta.

Noguer Portero, M.C. & Guzmán Valverde, N. (2007). *La Gestió dels recursos humans per competències: una experiència municipal*. Papers de recerca, 10. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Obrero Cusidó, A., Quesada Huertas, A. & Sánchez Ribas, A. (2021). *Les competències del rol de direcció i/o comandament a l'Ajuntament de Ripollet: un instrument d'avaluació amb una mirada de 360 graus i basat en la tècnica de la ludificació*. Col·lecció Obres Digitals, 33. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

OECD (2017). *National Schools of Government: Building Civil Service Capacity*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing.

Peña-López, I. (2022). «*Una nova llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya: 4 eixos de treball*». A *EAPC blog*, 14 de gener 2022. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Pla Rius, E. (2010). *L'Òrgan Tècnic de Selecció. Proposta d'un nou model de configuració dels òrgans de selecció a l'Administració de la Generalitat: el model mixt*. Col·lecció Obres Digitals, 7. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Rovira Romà, M. (2010). *Escola d'Administració Pública de Catalunya 2012: model conceptual i model institucional*. Col·lecció Obres Digitals, 9. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Salvador Serna, M. (2007). *Polítiques de funció pública: l'avaluació de recursos humans*. Papers de recerca, 5. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Vilalta Reixach, M., Gracia Retortillo, R., Beltran de Heredia Ruiz, I., Galindo Caldes, R., Galán, A., Molleví Bortoló, J. & Sigalat Navarro, M. (2016). *La gestió mancomunada de serveis públics en l'àmbit supramunicipal a Catalunya*. Estudis de Recerca Digitals, núm. 13. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Vilert Barnet, J. (2010). *Cap a la professionalització dels comandaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de gestió i direcció de persones*. Col·lecció Obres Digitals, 5. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

# Plan estratégico 2022-2027



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

Girona, 20  
08010 Barcelona  
Tel. 93 567 23 23

[eapc.gencat.cat](http://eapc.gencat.cat)  
[@eapccat](https://twitter.com/eapccat)