



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

## **Una nova Administració per a un nou model d'estat**

Ismael Peña-López

Sessió pràctica a *Administració i Polítiques Públiques*

UAB. Bellaterra, 23/02/2022

# Una nova política?

# Tecnopolítica: una definició

---

- un nou context, habilitat i potenciat per les **TIC**
- els seus actors apunten a majors cotes de llibertat, apoderament i **governança**
- transforma les **pràctiques democràtiques** tradicionals
- manera d'abordar la política a **múltiples escales**
- profundament arrelada en la **comunitat**
- objectius intermedis que afecten el **disseny** de protocols i processos
- concurrència de **múltiples actors**
- disseny altament **granular** de tasques i nivells de participació

# Resultats

---

- La deliberació com a nou estàndard democràtic.
- L'obertura com pre-requisit de la deliberació.
- Retiment de comptes i petjada legislativa per a major legitimitat.
- Participació per a major pluralisme i més fort capital social.
- “Circularització” de la política.

**→ Diàleg constant, dinàmiques circulars**

# Impactes

---

- Menor rol de la intermediació i les institucions tradicionals.
- Major rol de la deliberació informada.
- Equilibri entre institucions, experts/líders i ciutadans individuals en un nou ecosistema d'actors, rols i relacions: xarxes i comunitats amb filiació líquida i reconfigurable.

**→ Diàleg obert entre institucions i aportacions ciutadanes**

# Un nou estat?

# L'Estat com a plataforma

---

## Tecnologies de cooperació

- De dissenyar sistemes a proveir plataformes
- Implicar i comprometre a la comunitat en el disseny
- Reconèixer els recursos desaprofitats
- Identificar l'indars clau per a aconseguir punts d'inflexió
- Monitorar i promoure els diversos cicles de realimentació
- Convertir el coneixement present en patrimoni històric
- Donar suport a identitats participatives

Ecosistema multinivell que tingui eines que actuïn des de la «atenció primària» fins als més alts nivells d'especialització.

# L'ecosistema de governança pública

---

Un ecosistema de governança pública és un sistema

- tecnopolític
- auto-organitzat
- autopoiètic
- replicable i escalable
- que articula actors, espais i instruments
- al voltant d'un conjunt d'infraestructures obertes i distribuïdes
- riques en coneixement
- per a la presa de decisions col·lectives.



## De la jerarquia a la xarxa (i)

---

Qui fa la xarxa determina els codis, els canals, els protocols

- Si no hi som, la xarxa serà i funcionarà igualment
- Si hi som, podem incidir en el seu disseny, en la seva orientació
- Podem aportar recursos, equitat, neutralitat, garanties

Donar context, crear infraestructura

- Infraestructures obertes: dades, informació, tecnologia
- Coneixement obert: metodologia, processos, protocols

## De la jerarquia a la xarxa (ii)

---

Identificar àgores, crear comunitat

- Formació, capacitació: en democràcia, política, participació
- Donar veu a tots els actors, democratitzar els actors col·lectius

Facilitar interacció, nodrir comunitat

- Donar legitimitat a tots els espais, ordenar la conversa
- Fer que passin coses, facilitar, apoderar, acompanyar

# Problemes pràctics de l'Administració avui

# Gestió de recursos i execució de polítiques públiques

---

## Diagnosi

- Estratègia i planificació
- Selecció de directius i comandaments

## Execució

- Selecció de persones
- Creació d'equips
- Contractació pública
- Pressupost i horitzó temporal

## Tancament

- Externalització i pèrdua de talent
- Avaluació

## Problemes complexos (*wicked problems*)

---

- Definició de les polítiques públiques
- Polítiques interdepartamentals
- Col·laboració entre administracions
  
- Principi de subsidiarietat
- Dimensionament de l'administració local
  
- Resposta al molt curt termini
- Canvis estructurals i incidència sobre el sistema

## ***Politics vs. Policies***

---

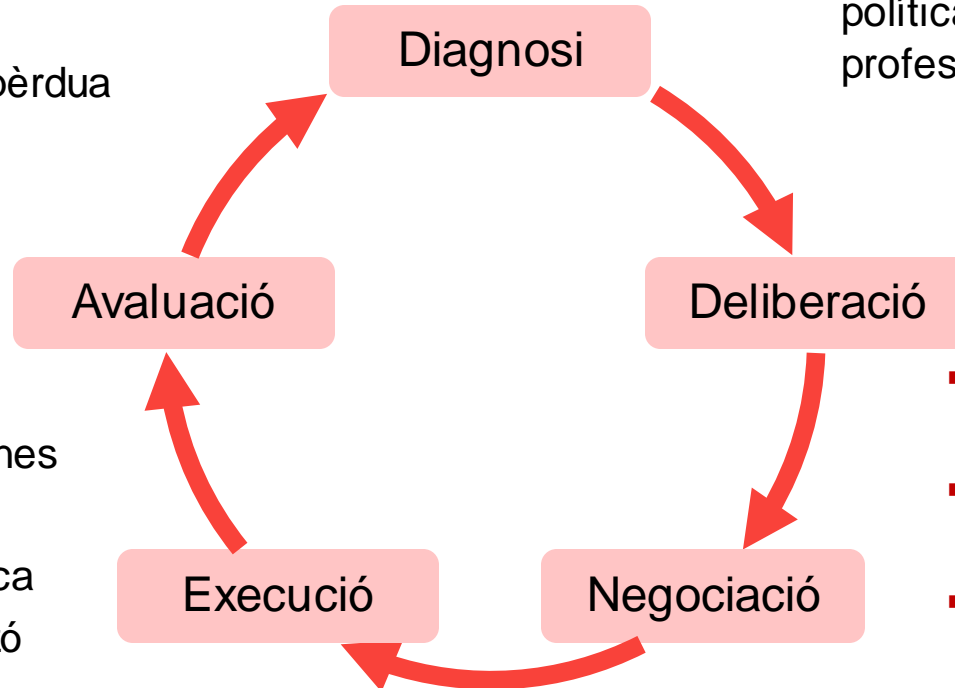
- Hipermediació i opinió pública
- Comunicació i política pública
  
- Negociació política
- Aproximació sistèmica, llarg termini i pactes d'estat
  
- Distància partits/societat
- Joventuts com escola de política o com a escala professional?

# El cicle de la política pública

- Estratègia i planificació
- Selecció de directius i comandaments

- Distància partits/societat
- Joventuts com escola de política o com a escola professional?

- Externalització i pèrdua de talent
- Avaluació



- Hipermediació i opinió pública
- Comunicació i política pública
- Definició de les polítiques públiques
- Polítiques interdepartamentals
- Col·laboració entre administracions

- Selecció de persones
- Creació d'equips
- Contractació pública
- Pressupost i horitzó temporal

- Negociació política
- Aproximació sistèmica, llarg termini i pactes d'estat

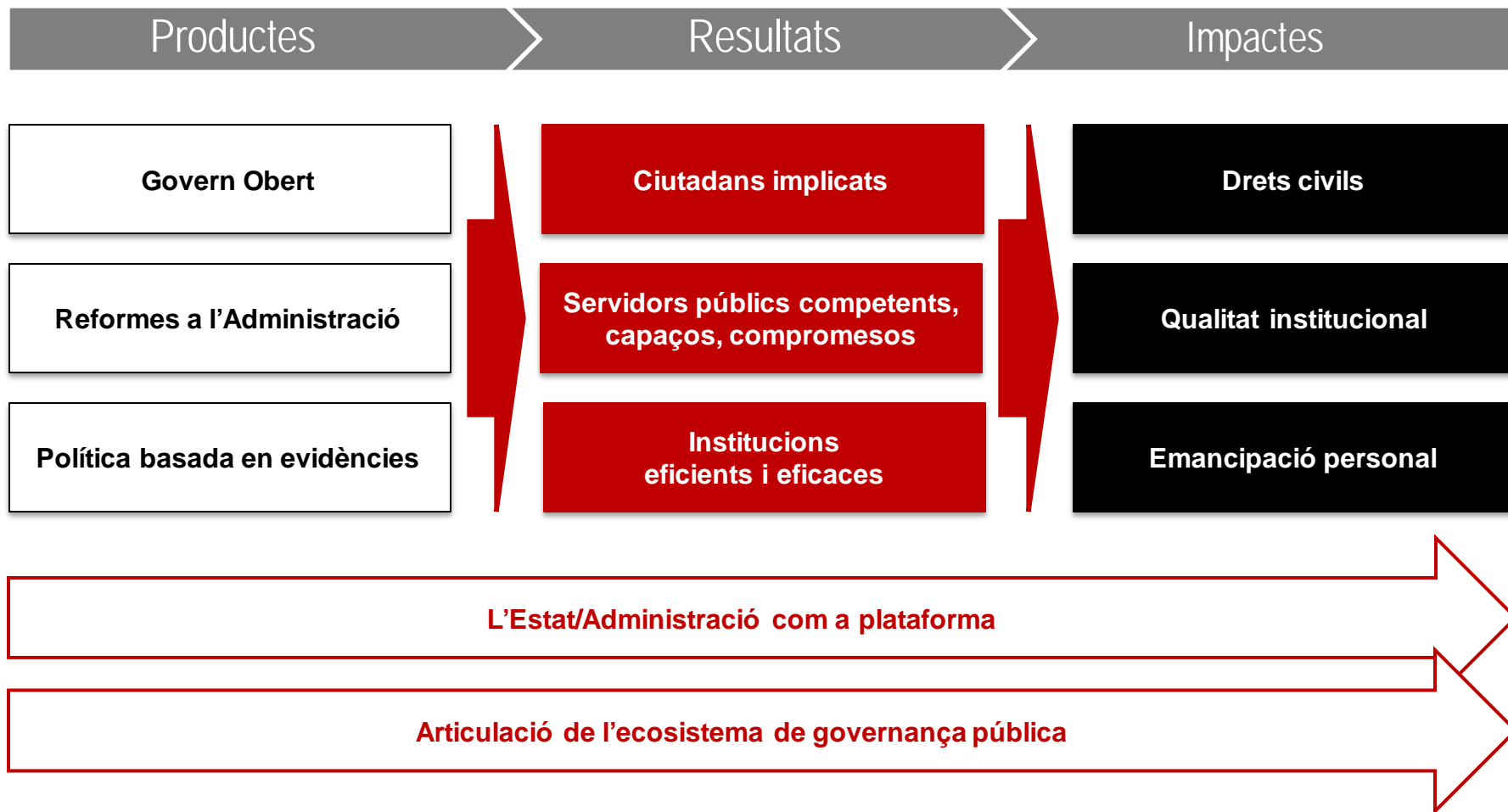
- Principi de subsidiarietat
- Dimensionament de l'administració local
- Resposta al molt curt termini

Canvis estructurals i incidència sobre el sistema

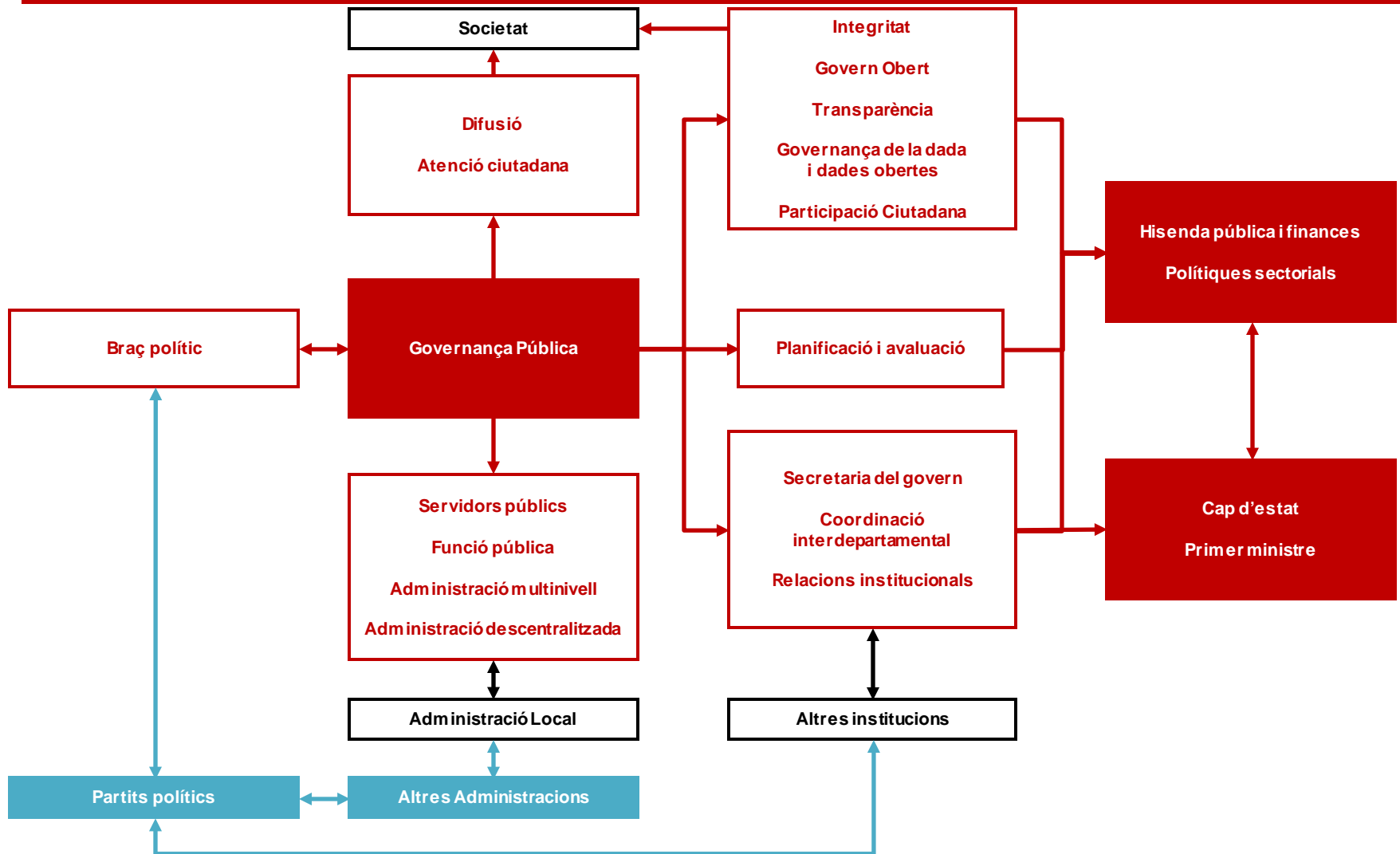
# Una nova administració?



# Teoria del canvi per transformar l'Administració



# Governança pública. Grups objectiu



# Governança pública. Suport a la cadena de valor

<b>Governança pública</b>	<b>Polítiques sectorials</b> Coneixement especialitzat	<b>Hisenda pública i finances</b>
Planificació i avaluació Transparència Governança de la dada	Planificació estratègica Informació Retiment de comptes Avaluació	
	Projectes i polítiques sectorials	
	Projectes estratègics, transversals i estructurals	Finançament i inversió estrangera
	Recursos econòmics	Fons propis (govern)
Servidors públics	Equips	
Funció pública	Instruments i tecnologies Metodologies	
	Recursos econòmics Consorcis de projectes	Finançament de tercers
Participació ciutadana Atenció ciutadana	Ecosistema de governança pública Mapeig d'actors Mapeig d'espais Impuls d'aliances	

# Un model transversal per als servidors públics

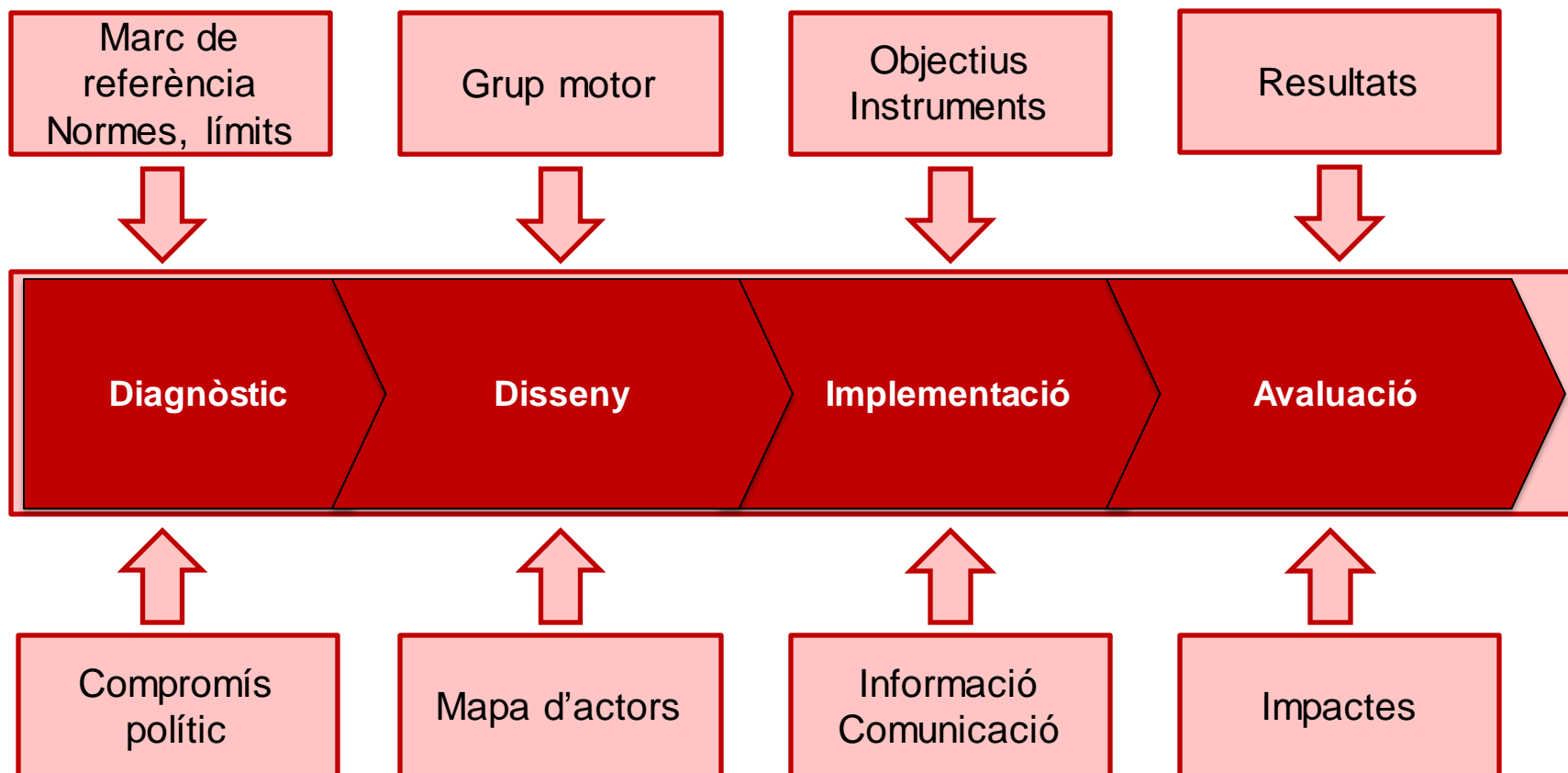


L'Administració Pública com a plataforma d'aprenentatge

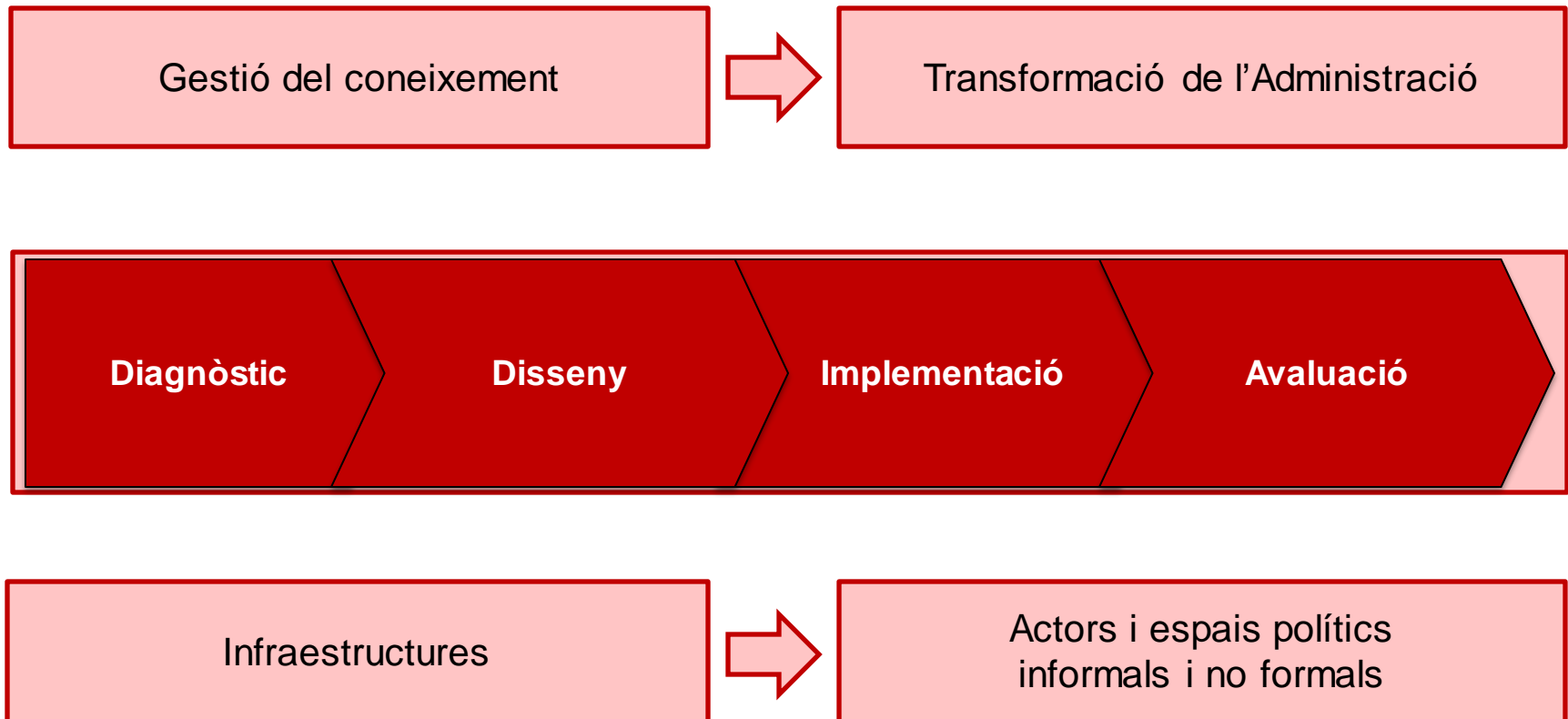
L'Administració Pública com a plataforma de recerca, innovació i desenvolupament

L'Administració Pública com a vertebradora de l'ecosistema de governança pública

# (co)Disseny de polítiques públiques



# (co)Disseny de polítiques públiques per la transformació



# Govern i innovació oberta

Nivell Macro:  
polítiques i regulació

Institucions

Transversalitzar

Articular la  
quàndruple hèlix

Nivell Meso:  
formació i  
competències

Xarxes

Capacitar

Sincronitzar  
espais multicapa

Nivell Micro:  
crear teixit social

Líders locals  
i ONG

Empresas

Universitats i  
Recerca

Administració

Superar el salt  
de coneixement

Empoderar

Estatus socio-  
econòmic:  
operativa i recursos

Ciudadans individuals

# De la gestió del procediment a la vertebració del talent



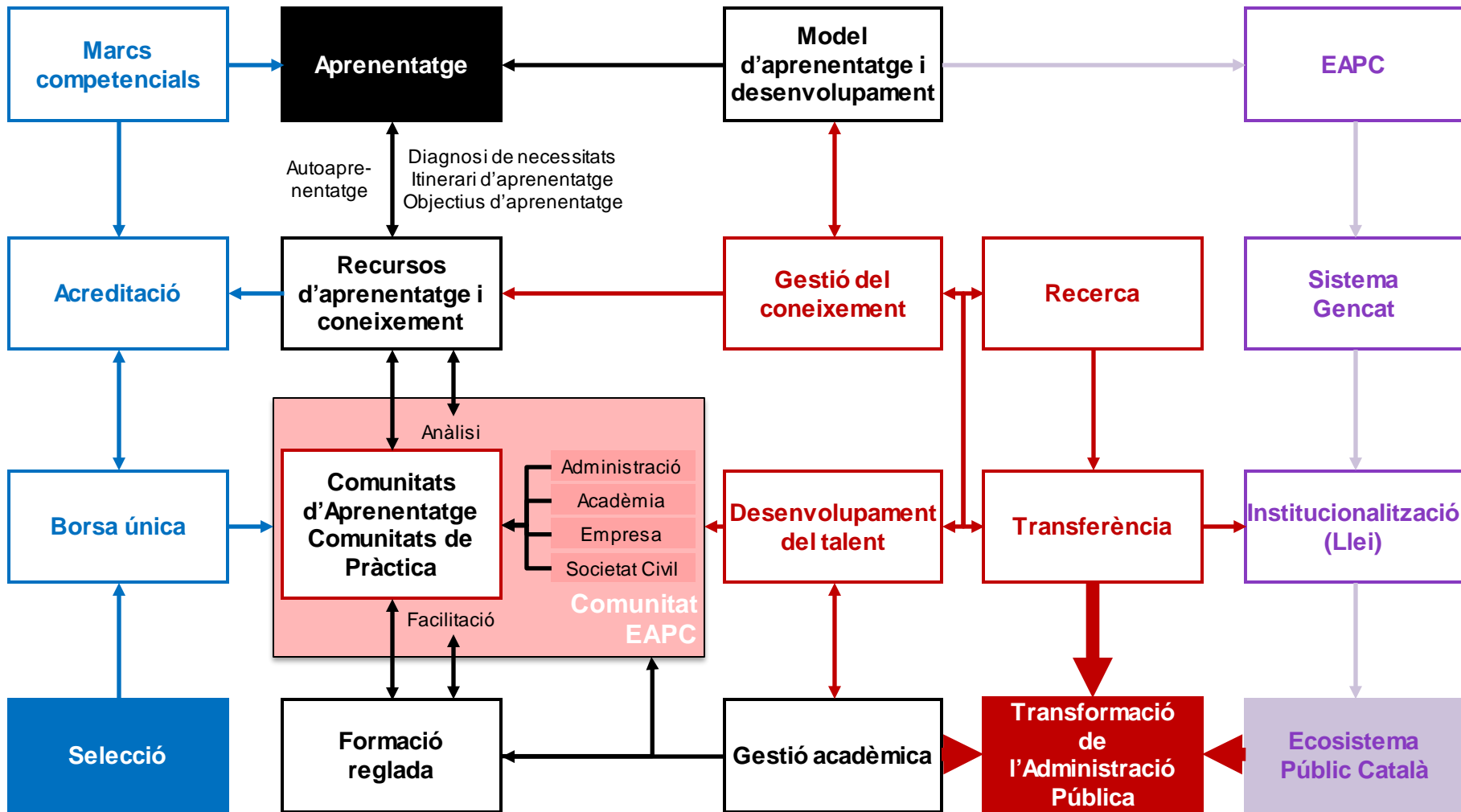
# Dispositius clau

Àmbit selecció

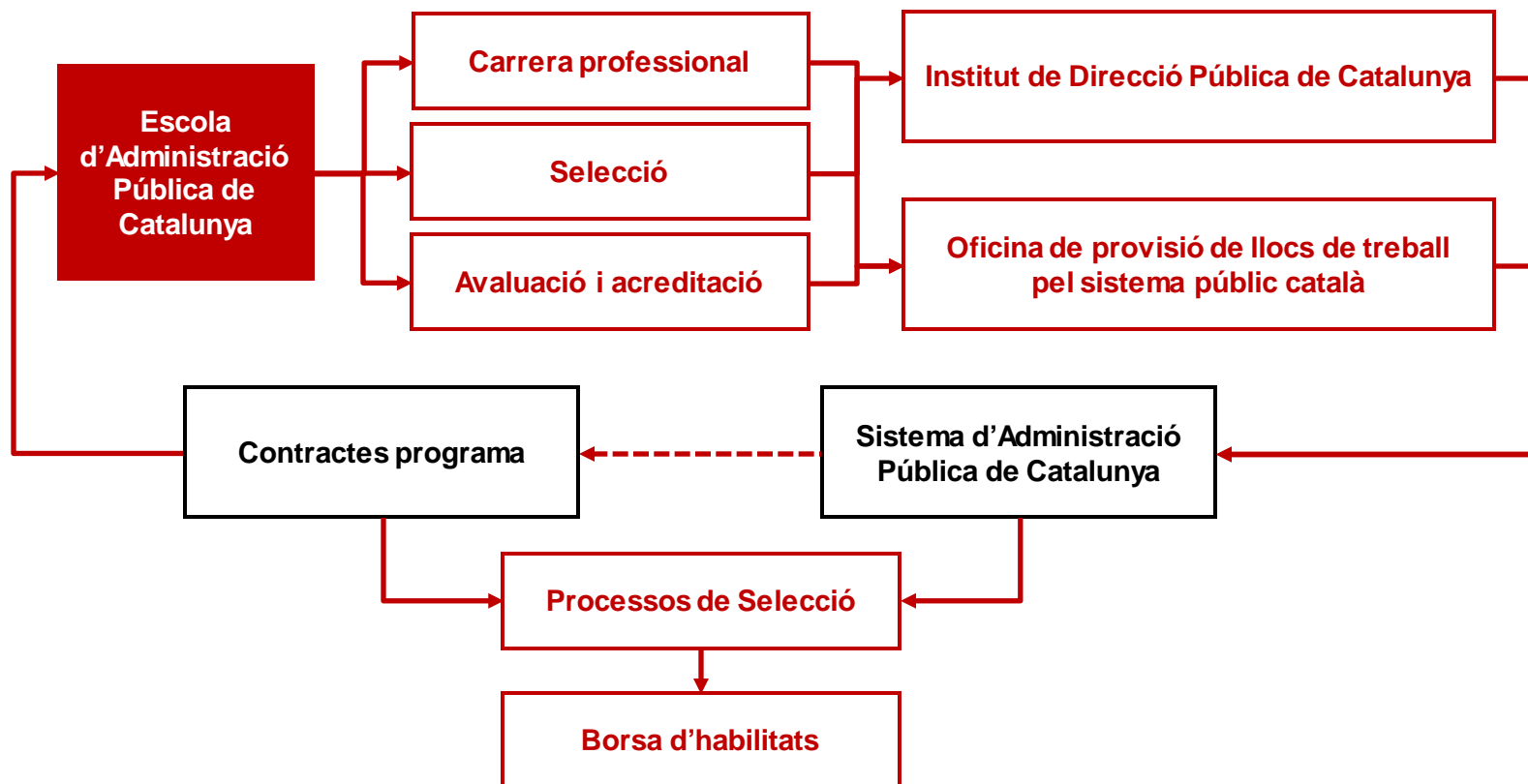
Àmbit aprenentatge

Àmbit transformació

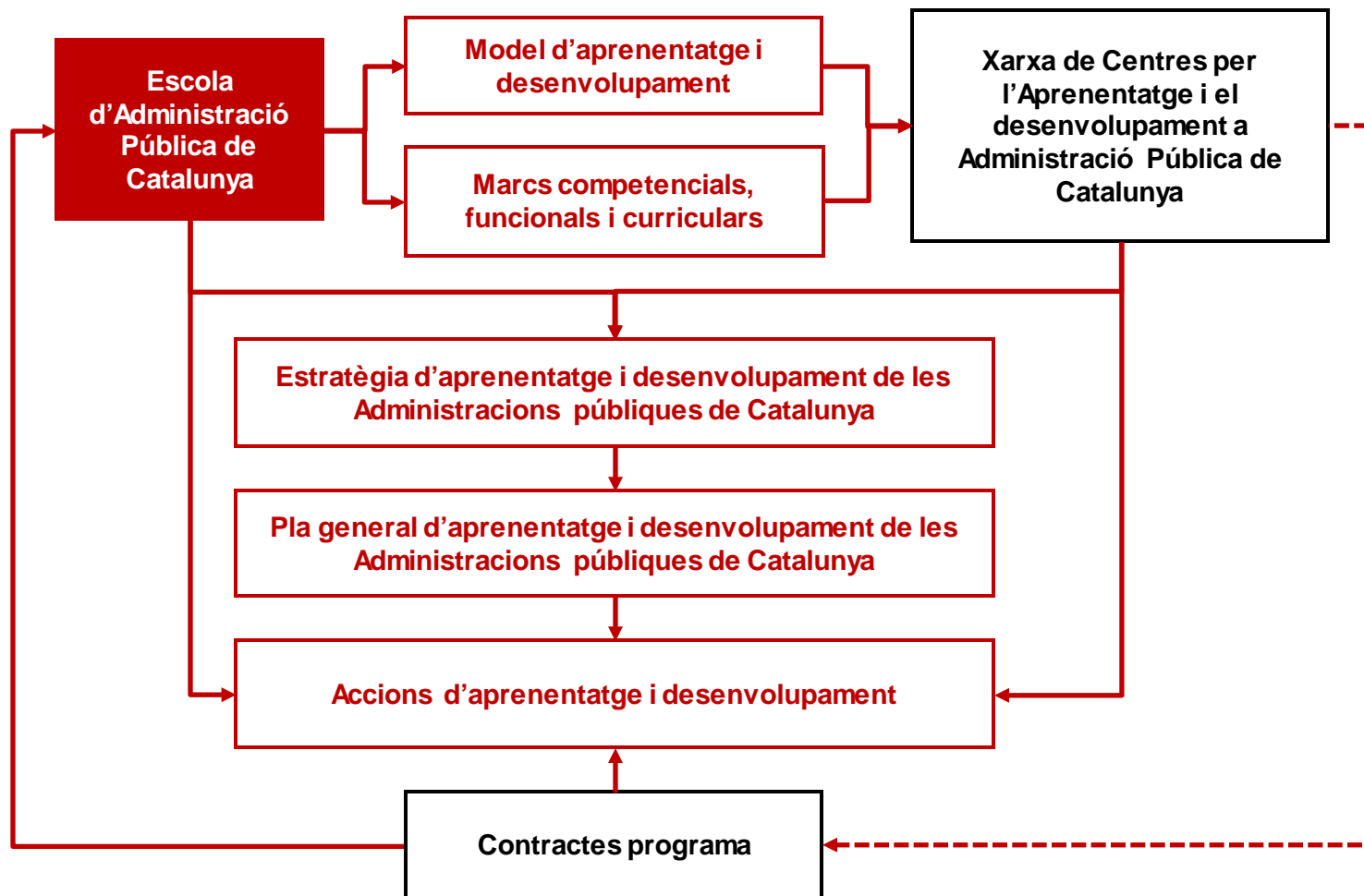
Àmbit vertebració de l'ecosistema



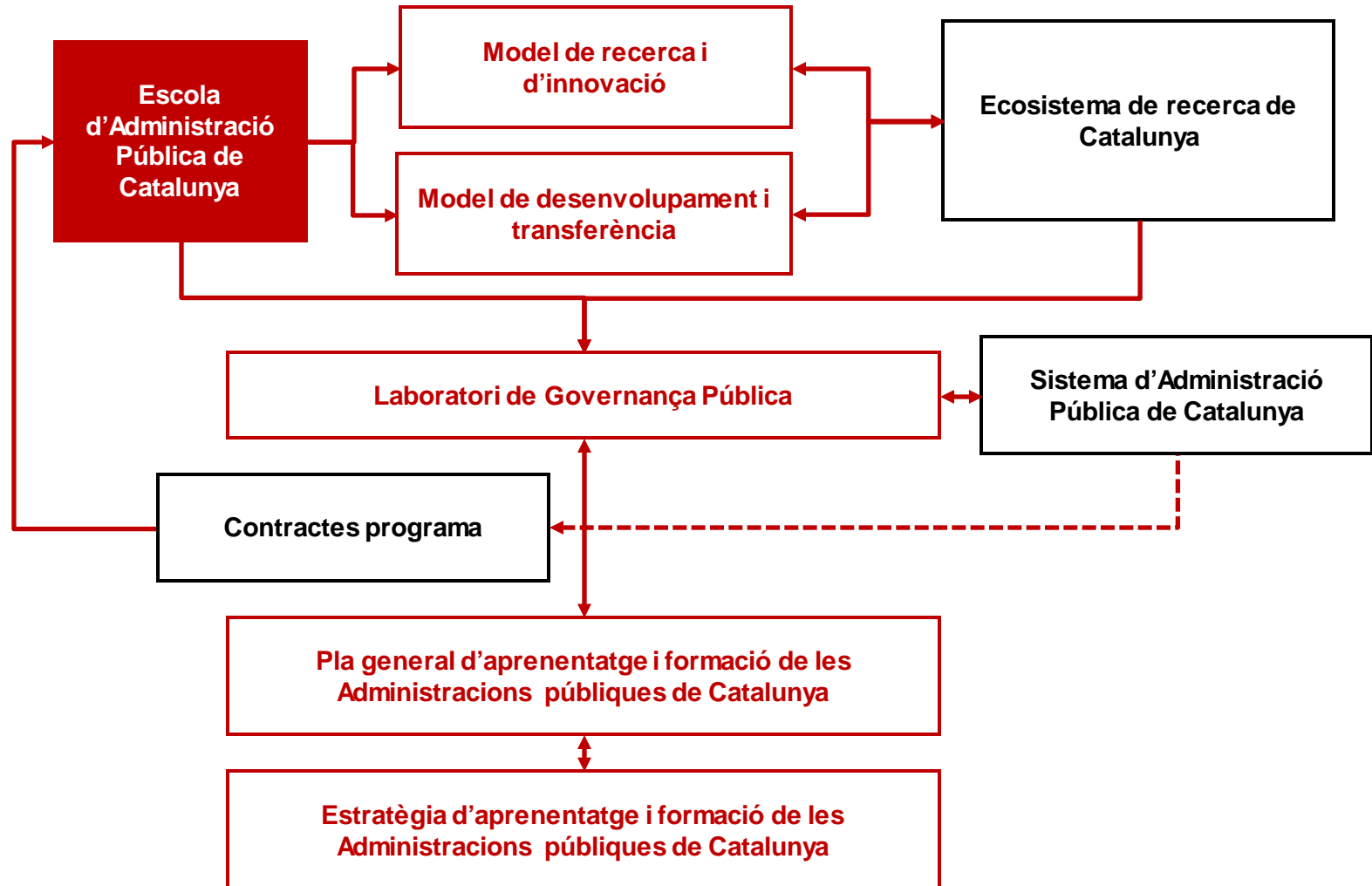
# Selecció



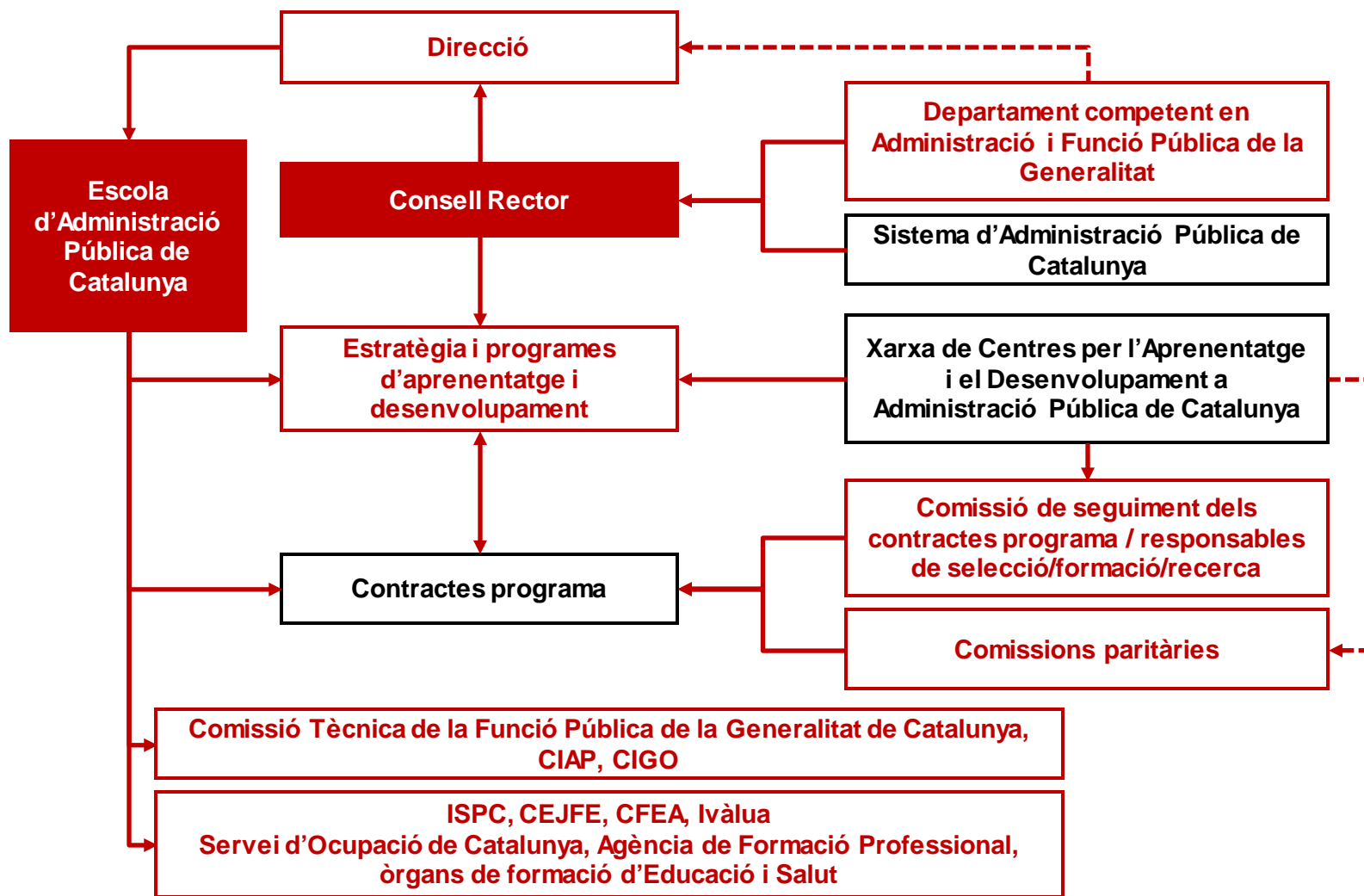
# Formació



# Recerca



# Governança: funcionament



# Bibliografia complementària

---

EAPC (2022). *Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Document de treball: Funcions i funcionament v1.6 28/01/2022* [mimeo]

Kurban, C., Peña-López, I. & Haberer, M. (2017). “[What is technopolitics? A conceptual scheme for understanding politics in the digital age](#)”. A IDP. *Revista de Internet, Derecho y Ciencia Política*, 24. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Lupiáñez-Villanueva, F., Theben, A., Porcu, F. & Peña-López, I. (2018). [Study on the impact of the internet and social media on youth participation and youth work](#). Brussels: European Commission.

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

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

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



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

**Per citar aquesta obra:**

Peña-López, I. (2022). *Una nova Administració per a un nou model d'estat*.  
Jornada sobre ètica, bon govern i contractació pública, 31 de gener de 2022  
Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

[http://ictlogy.net/presentations/20220223\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_nova\\_administracio\\_nou\\_model\\_estat.pdf](http://ictlogy.net/presentations/20220223_ismael_pena-lopez_-_nova_administracio_nou_model_estat.pdf)

**Per contactar amb l'autor:**

<http://contacte.ictlogy.net>



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