



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

**Información y comunicación como forma de  
organización en problemas complejos.  
El caso de las elecciones al Parlament de Catalunya 2021**

**Ismael Peña-López**

VIII Congreso Internacional AE-IC.

Barcelona, 1 de julio de 2022

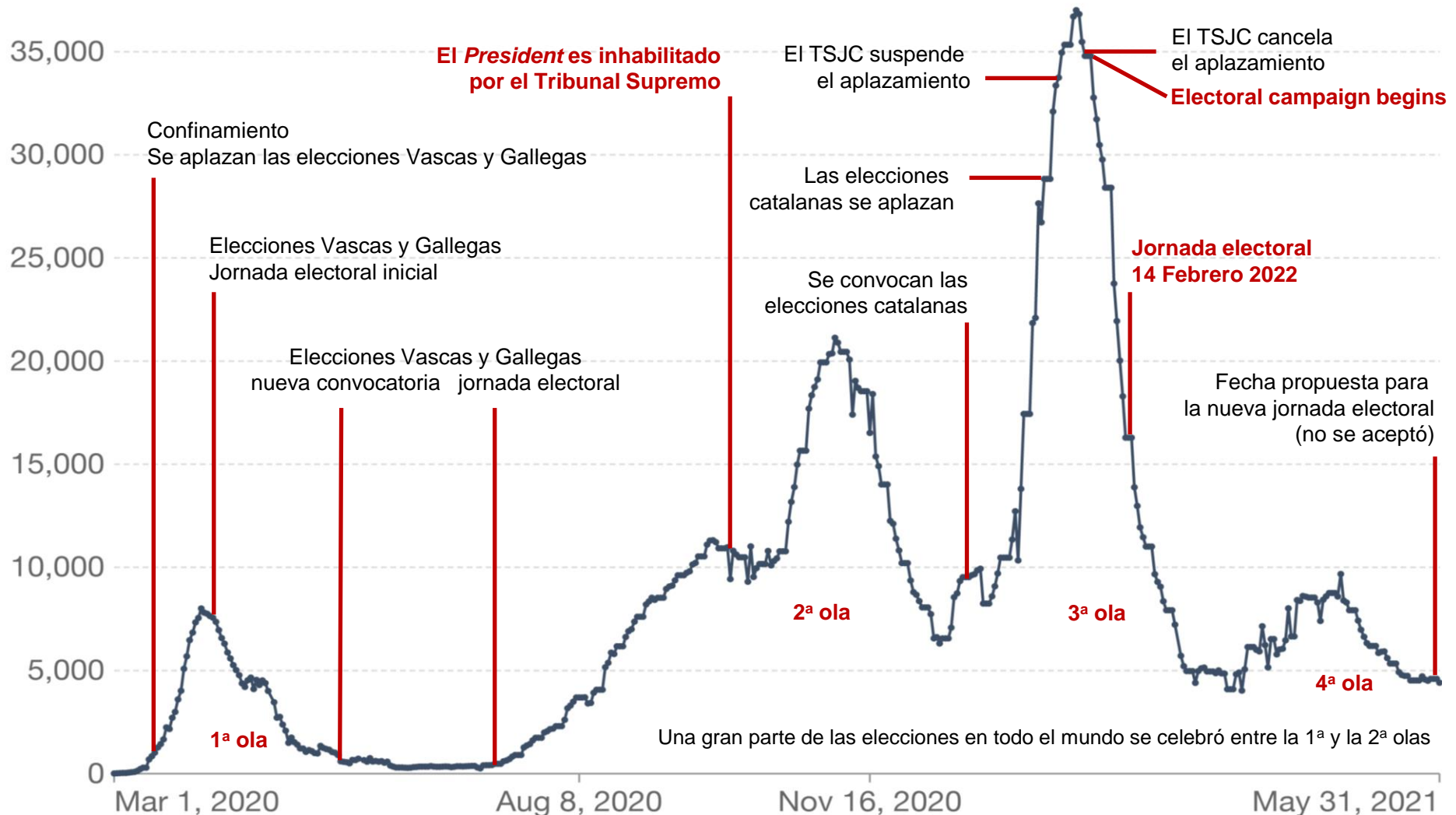
# Índice

---

- El problema: un problema retorcido (*wicked*)
- La estrategia:
  - Partir el problema en trozos más pequeños
  - Mapeado de actores, escenarios, dispositivos
- Los instrumentos:
  - Gobierno Abierto como paradigma
  - Información y comunicación como infraestructura
  - Una comunicación transmedia?

# Un problema retorcido

# Elecciones y crisis COVID: Parlament de Catalunya 2021



# Un problema retorcido (*wicked problem*)

---

- No existe una formulación definitiva de un problema retorcido.
- Los problemas retorcidos no tienen tiempo de espera.
- Las soluciones a un problema retorcido no son del tipo verdadero o falso, sino mejor o peor.
- No existe ninguna prueba inmediata y definitiva de una solución a un problema retorcido.
- Cada solución a un problema retorcido es una "operación única".
- Los problemas retorcidos no tienen un conjunto de soluciones potenciales enumerables.
- Cada problema retorcido es esencialmente único.
- Cada problema retorcido puede considerarse como un síntoma de otro problema.
- La existencia de una discrepancia en un problema retorcido puede explicarse en varias formas. La explicación determina la resolución al problema.
- El planificador no tiene derecho a equivocarse. Los planificadores son responsables de las consecuencias de las acciones que generan.

# Límites y retos de la organización

---

- **Limitación del control** sobre los actores que toman parte de las elecciones
  - El control sobre los actores de la organización es muy parcial
  - El control en los actores que participan es (casi) nulo
- Información y comunicación en **contexto adverso**
  - Gran incertidumbre sobre la crisis de la COVID-19
  - Desconocimiento generalizado sobre organización electoral
- Variedad de **narrativas** que determinan el desarrollo electoral
  - Antes: calidad técnica, organización, campaña
  - Durante: organización, legitimidad
  - Después: legitimidad, impacto en salud

# La estrategia

# Estrategia: objetivos

---

Reducir el problema retorcido a una suma de problemas “simples”

- Minimizar los riesgos sobre la **salud**
  - Minimizar el impacto sobre la evolución general de la pandemia
  - Minimizar el riesgo de contagio por formar parte de la organización
- Garantiza el **derecho a voto**
  - Todo el mundo tiene derecho a votar, sin excepción: minimizar los votantes afectados por incidencias/excepciones
  - Prevenir la abstención por motivos ajenos a los políticos
- Proteger la **legitimidad** del proceso
  - Maximizar la transparencia y nivel de consenso sobre el proceso
  - Minimizar comportamientos de boicot



# Estrategia: momentos

---

- Diagnóstico: mayo-julio
  - Qué está pasando
  - Qué hay que hacer
  - Cómo hay que hacerlo
- Recursos: agosto-noviembre
  - Diseño institucional y normativo
  - Equipos y tareas
  - Presupuesto
- Implantación y seguimiento del dispositivo: diciembre-febrero
  - Despliegue
  - Explicación, pedagogía y defensa de la estrategia
  - Correcciones al diseño

# Estrategia: mapa de actores

---

## Institucionales

- Administraciones
  - Convocante
  - Estatal
  - Municipal
  - Juntas electorales (3 niveles)
  - Judiciales
- Políticas
  - Grupos parlamentarios
  - Candidaturas
- Sociedad civil
  - Academia
  - Sociedad civil organizada

## Ciudadanía

- Gestión electoral
  - Miembros mesa
  - Interventores y apoderados
- Medios de comunicación
  - Tradicionales
  - Redes
- Votantes
  - Sanos
  - Riesgo
  - Contagiados y contactos

- Ámbito informal/oficioso de entornos institucionales
- Extra-institucionales e informales

# Estrategia: los escenarios

---

- Instituciones y partidos:
  - Consenso
  - Utilidad
  - *Auctoritas*
- Medios:
  - Utilidad
  - Agilidad
- Ciudadanía: redes
  - Información clara
  - Prescripción
  - Desintermediación
  - Referencia rápida

# Estrategia: los dispositivos

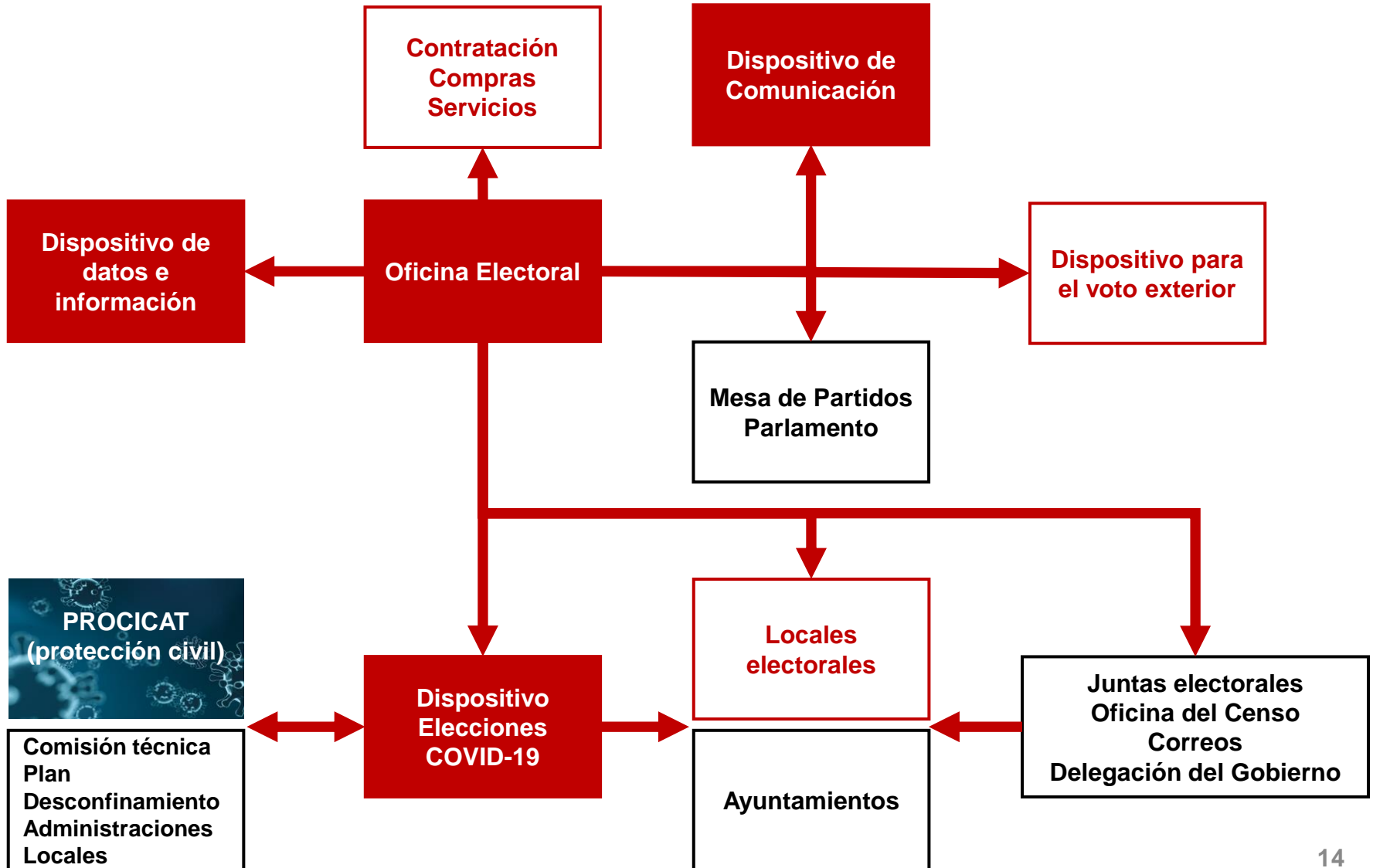
---

Para cada objetivo, actor y escenario

- Cuál es la **pregunta** central
- Cuáles son los **componentes** del sistema
  - Nombrado
  - Enmarcado
  - Interrelaciones
- Con qué **equipos** trabajamos
  - Los actores como variable
  - Los actores como recurso
- Cómo **organizamos** a los equipos
- El **relato**

# Los instrumentos

# Dispositivos específicos y de coordinación



# El Gobierno Abierto como paradigma

---

## Transparencia y los datos abiertos

- Todos los datos abiertos: salud, presupuesto, protocolos, procedimientos, actas de reuniones
- Transparencia total: acuerdos, consensos, dudas, disensos, problemas

## Participación

- G2G, partidos políticos, ciudadanos
- Escucha activa

## Colaboración

- Co-diseño
- Co-gestión

# La información como infraestructura

---

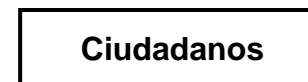
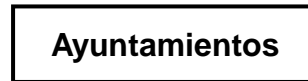
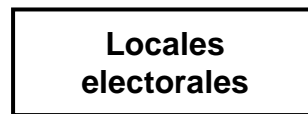
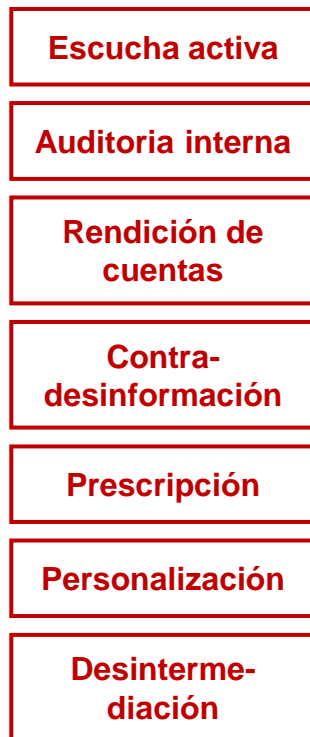
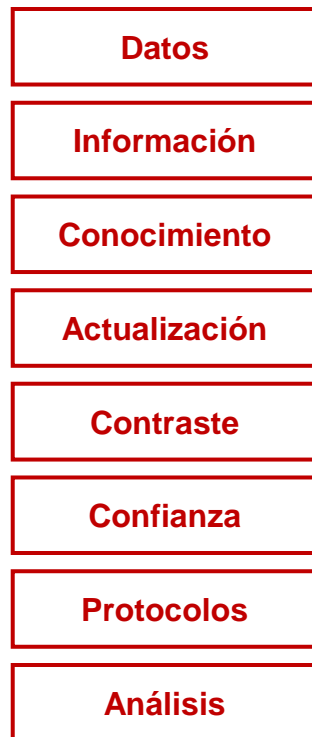
## La Administración como plataforma

- Información
  - Abierta
  - En cantidad
  - De calidad
  - A tiempo
- Deliberación
  - Técnica: logística, legal/normativa, politológica/filosófica
  - Orientada a resultados: no especular, no reabrir debates
- Tono
  - Empático
  - Asertivo



# Estrategia para una comunicación transmedia

La **comunicación transmedia**, por definición, no se puede planificar, pero se puede catalizar



# El núcleo de la comunicación transmedia

Una única fuente.  
Múltiples medios.  
Múltiples mensajes.  
Difusión, prescripción, personalización.

18	19	20	21	22	23	24
9:30 Reunió Equip SDPC 11:00 Properes passes KPMG: Ein 12:00 Reunió decrets normes con 12:30 Reunió, seminari cures: I ar 16:00 VISITA CRI (J. FOZ + I. PEN)	10:00 Albert Cuesta. Vot telemàtic 10:00 SDG Processos Electora 12:00 Guia consultes locals Camp 12:00 Preparació Roda de Pre 13:00 Carles Foguet. Trucar sobre	8:15 Els Matins. TV3. Lidia Heredi 11:00 Reunió Eleccions	10:00 Ajornament eleccions2021. 11:30 Dia Europeu de la Mediació 16:00 Fòrum de Direcció	10:45 betevé 12:00 Onda Cero 13:00 TV3. Planta Baixa 16:00 El Crític. Laura Aznar 18:30 Òmnium Cultural. Asser 19:00 El Balcó. La SER	9:00 Catalunya Ràdio. El Supleme 9:30 RAC1. Via Lliure 10:30 El Punt Avui. Jordi Alemany 12:00 Preparació reunió Taula tèc 12:30 Taula de Partits. Tècnica	10:00 Hora 14. La SER 11:00 324
25	26	27	28	29	30	31
10:00 Eleccions2021. Estat de la si 11:30 La Sexta. Informativos. Jorj 12:15 TVE. Informativos 13:00 Reunió Eleccions 14F 16:00 Ferran Reyes. Vocdoni 18:30 Podòleg	7:30 Taxi 9:00 TV3. Els Matins. Lidia Heredi 10:00 SDG Processos Electora 11:30 Reunió Eleccions 13:00 Diari Ara. Aleix Molides 13:00 Diari Ara. Aleix Molides	8:35 La Xarxa. Informatius 10:00 Badalona Televisió 10:30 RAC1. Jordi Basté 11:00 Vilaweb. Roger Graells 12:00 Antena 3 16:20 TV3. Tot Es Mou. Helena Gi	8:30 TVEZ/Ràdio4. Gemma Nierg 9:45 TV3. Informativos. Anna Poch 10:15 Preparació reunió Taula de 11:00 Taula de Partits 16:00 Consell Assessor Territorial 22:30 RNE	8:40 betevé 10:00 Consell Assessor Campus C 11:00 Reunió Informativa Eleccio 12:15 Reunió entre el conseller Bi 19:00 La SER. El Balcó 22:00 Més 324	9:00 SIMULACRE GENERAL ELECC 10:00 Nació Digital 10:00 DT Govern. Barcelona / Eleo 11:00 Teleticno 11:00 Convocatòria reunió amb a 11:00 PUNT DE CONTROL COVID 12:00 Agence France Presse. Anal	10:00 Hora 14. La SER 11:00 324
1 Febr.	2	3	4	5	6	7
9:00 RAC1 10:30 Badalona TV 12:00 TVE. Isabel Ojeda 13:00 Reunió Eleccions 14F 15:00 TRUCAR Secretari General I 16:00 Vot per correu. SÍPCTE-Gen 19:30 Podòleg	11:00 La COPE. Elena Santa Marit 12:00 Càtering CDD dies 13 i 14 12:30 El Liberal 15:30 Aplicatiu 14F	9:45 Catalunya Ràdio. El Mati. Lai 13:05 ECOM. Sol·licitud reunió pn 15:15 La SER. El Balcó 15:45 Taxi 16:30 TV3. Tot es mou. Helena Gi 18:30 El Periòdic. Ernest	9:30 La SER. Josep Cuní 10:00 ETB 11:00 RAC1. Vot per correu 11:00 DT Govern. al Penedès / Ele 12:30 EAPC. Cicle de sessions La i 13:30 Süddeutsche Zeitung 17:00 Nius Diario. Iván Beas	9:00 DT Territorial. Tarragona, Me 10:00 Nació Digital 10:00 DT Govern. Barcelona / Eleo 11:00 Teleticno 11:00 Convocatòria reunió amb a 11:00 PUNT DE CONTROL COVID 12:00 Agence France Presse. Anal	9:15 Taxi 10:00 Més 324	9:25 RAC1. Via Lliure
8	9	10	11	12	13	14
10:00 Radio Euskadi 11:00 Antena 3. Informativos. SK 12:00 TVE Catalunya. Begonya Fu 13:00 TV3. Telenotícies. Paula Flo 14:50 Hora 14. 17:00 Cuatro	9:00 TVE Catalunya. Gemma Nier 10:00 TeleMadrid. Berta 11:00 A Punt 12:00 Dispositiu meses i dispositi	9:00 COPE 10:00 Test d'antigens 11:30 Mercè 12:30 Fòrum de Direcció 16:00 Dispositius electorals al Par 17:40 Test d'antigens Muriel 18:45 Badalona360	9:00 Catalunya Ràdio 10:00 Euronews. Luke Hurst 16:00 TV belga LN24. Aurelie 17:30 Reunió desplegament segu 19:50 Taxi 20:15 Betevé	10:00 Simulacre Parlament 10:00 Ràdio 4 10:30 RAC1 12:10 La Sexta Noticias 13:15 TV3. Planta Baixa 15:30 TV3. Carles Costa 16:00 Le Figaro	13:00 RODA DE PREMSA HC 20:00 Taxi 21:00 TV3. TN Vespre	6:30 Dades xofer. Trasilat Fira 8:00 Ràdio4 9:45 RODA DE PREMSA 10:20 Catalunya Ràdio 11:00 TV3. Enric Oller, Lluís Bacar 13:30 RODA DE PREMSA. Avenç c 14:30 RAC1

Anàlisi de 3200 tuits 2/1/21 a 25/3/21		@ictlogist
ESTATUS		seguidors <b>19.129</b>
PUBLICACIONS		Tuits <b>3.200</b>
		Tuits/dia <b>38,5</b>
	Publicació sense RT	Tuits originals <b>1.682</b>
		53%
INTERACCIÓ del perfil analitzat		RT (efectuats) <b>1.518</b>
		% de RT <b>47%</b>
	@	mencions <b>1.718</b>
		mencions/tuit <b>0,54</b>
		Respostes <b>1.314</b>
		% de Respostes <b>41%</b>
		autorespostes <b>419</b>
<b>Total</b>		<b>Interaccions efectuades 4.131</b>
IMPACTE a la comunitat		RT (rebuts) <b>808</b>
		% tuits reben RT <b>25%</b>
		Vegades Retuitat <b>11.345</b>
		Promig vegades retuitat <b>14</b>
		Tuits que reben Like <b>1.345</b>
		% tuits reben like <b>42%</b>
		Total Like rebuts <b>38.977</b>
		Promig vegades Like <b>29</b>
FACILITAR INFO		links <b>490</b>
		links per tuit <b>0,15</b>
	#	Hashtags -vegades- <b>305</b>
		hashtag per tuit <b>0,1</b>

tot. Interac. efectuades = RT + @ + respostes - autorespostes

# Transparencia como input

De la transparencia como rendición de cuentas a la transparencia como variable endógena y herramientas para la autonomía

Protocolo para la adecuación de los colegios electorales y para el procedimiento de voto

Protocolo oficina COVID

Protocolo para los actos de campaña

Protocolo para la comunicación institucional y sobre las diferentes modalidades de voto

Protocolo de funcionamiento de la Mesa de partidos

## Taula de partits

### Actas

- Acta de la plenària de 28/01/2021
- Acta de la tècnica de 23/01/2021
- Acta de la plenària de 15/01/2021
- Acta de la tècnica de 14/01/2021
- Acta de la tècnica de 11/01/2021
- Acta de la plenària de 21/12/2020
- Acta de la tècnica de 15/12/2020
- Acta de la plenària de 04/12/2020

# Cuadro de mando, indicadores y umbrales de decisión

## Escenarios de sanidad para las elecciones

Escenario	EPC21-Normal	EPC21-Nuevanormal	EPC21-Local	EPC21-Tramo4	EPC21-Tramo3	EPC21-Tramo2	EPC21-Tramo1	EPC21-Paro	EPC21-Cierre
Movilidad	Progresión según								
Actividad social	▪ El valor de RT varia de forma significativa y persistente								
Afectaciones electorales	▪ El número de hospitalizaciones varia de forma significativa y persistente								
Protocolo Elecciones COVID19									

## Cuadro de mando de tareas y riesgos

Escenario	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
Deliberación		Verde	Amarillo	Amarillo
		Blanco	Amarillo	Blanco
Sufragio pasivo		Verde	Verde	Amarillo
		Blanco	Amarillo	Blanco
Sufragio active		Verde	Verde	Amarillo
		Verde	Verde	Verde
		Verde	Verde	Amarillo
		Verde	Verde	Verde
		Verde	Verde	Verde
		Verde	Verde	Verde
		Verde	Verde	Verde
		Verde	Verde	Verde
Operaciones		Verde	Verde	Verde
		Verde	Verde	Verde
		Verde	Verde	Amarillo
		Verde	Verde	Verde
Implantación		Verde	Verde	Verde
		Amarillo	Verde	Amarillo
		Amarillo	Verde	Amarillo
		Verde	Verde	Verde

Escenario	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
Deliberación		Verde	Rojo	Suspender
Sufragio pasivo		Verde	Verde	Verde
Sufragio active		Verde	Verde	Verde
Operaciones		Verde	Verde	Verde
Implantación		Suspender	Verde	Suspender

# Reflexiones finales

---

## Fases importantes

- Diseñar: ser abierto y colaborativo, nombrar y enmarcar bien
- Implementar: trabajar el consenso, empoderar a los actores
- Explicar: hacer pedagogía, proteger al equipo y al proyecto

## Claves para la legitimidad

- Planificar con (much) antelación, dominar el tema
- Marcar el ritmo, el tono y el nivel (informativo, comunicativo)
- Transparencia radical, convertirse en *la* autoridad
- Ser rápido en avanzar los temas, no dejar espacio para las dudas
- Situarse en terreno elevado, no dejar espacio a la desinformación



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

## Para citar esta obra:

Peña-López, I. (2022). *Información y comunicación como forma de organización en problemas complejos. El caso de las elecciones al Parlament de Catalunya 2021*. VIII Congreso Internacional AE-IC. 01 de julio de 2022  
Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona

[http://ictlogy.net/presentations/20220701\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_problemas\\_complejos\\_politica\\_publica\\_informacion\\_comunicacion\\_organizacion.pdf](http://ictlogy.net/presentations/20220701_ismael_pena-lopez_-_problemas_complejos_politica_publica_informacion_comunicacion_organizacion.pdf)

## Para contactar con el autor:

<http://contacto.ictlogy.net>



Toda la información presentada en este documento se encuentra bajo una Licencia Creative Commons del tipo Reconocimiento – No Comercial  
Para más información visitad  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/>