



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



Ismael Peña-López  
@ictlogist

# Nuevos retos de las organizaciones públicas

## La participación como competencia

21 de febrero de 2023

Seminario online: *“Desafíos y respuestas para una Gobernanza Participativa”*

- 20, 21, 27 y 28 de febrero 2023 -

# Introducción

# Del sistema de gobierno al ecosistema de gobernanza

## Sistema

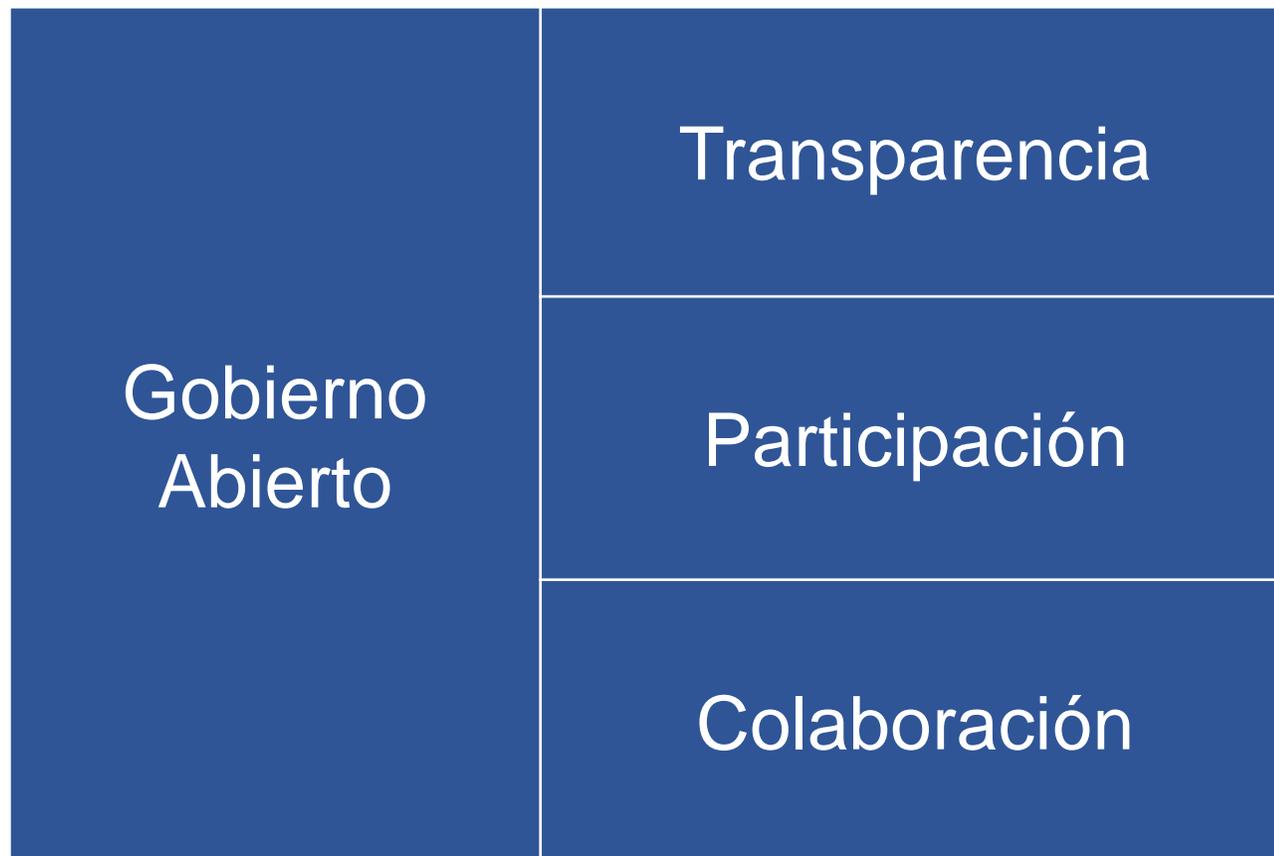
- Conjunto de elementos estructurados
- Actores definidos y jerarquizados
- Bajo unas normas
- Que funcionan como un todo

## Ecosistema

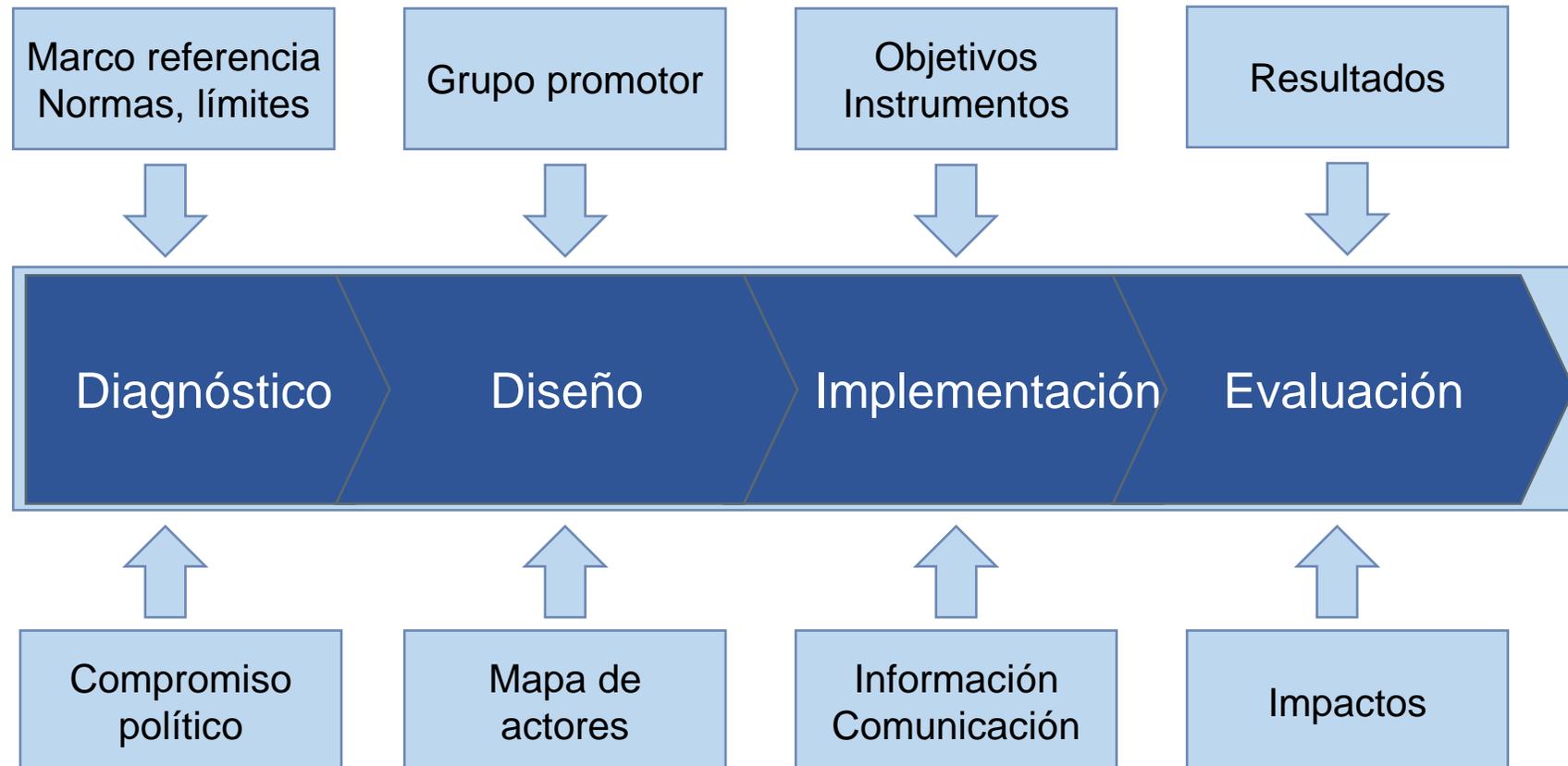
- Entorno/infraestructura de apoyo común, con servicios básicos
- Actores formales e informales conviviendo
- Servicios, soluciones y componentes especializados
- Instancias/aplicaciones específicas

Sistema educativo	Ecosistema de aprendizaje
Departamento Direcciones de centro Educadores	Sistema educativo Educación no-formal Aprendizaje informal
Currículo Inspección Presupuesto	Programas Actividades Situaciones Espacios
Normas Acreditación Homologación	Modelos Reconocimiento Reputación Interés Utilidad
Gobierno	Gobernanza

# El Gobierno abierto como solución



# La participación ciudadana en resumen

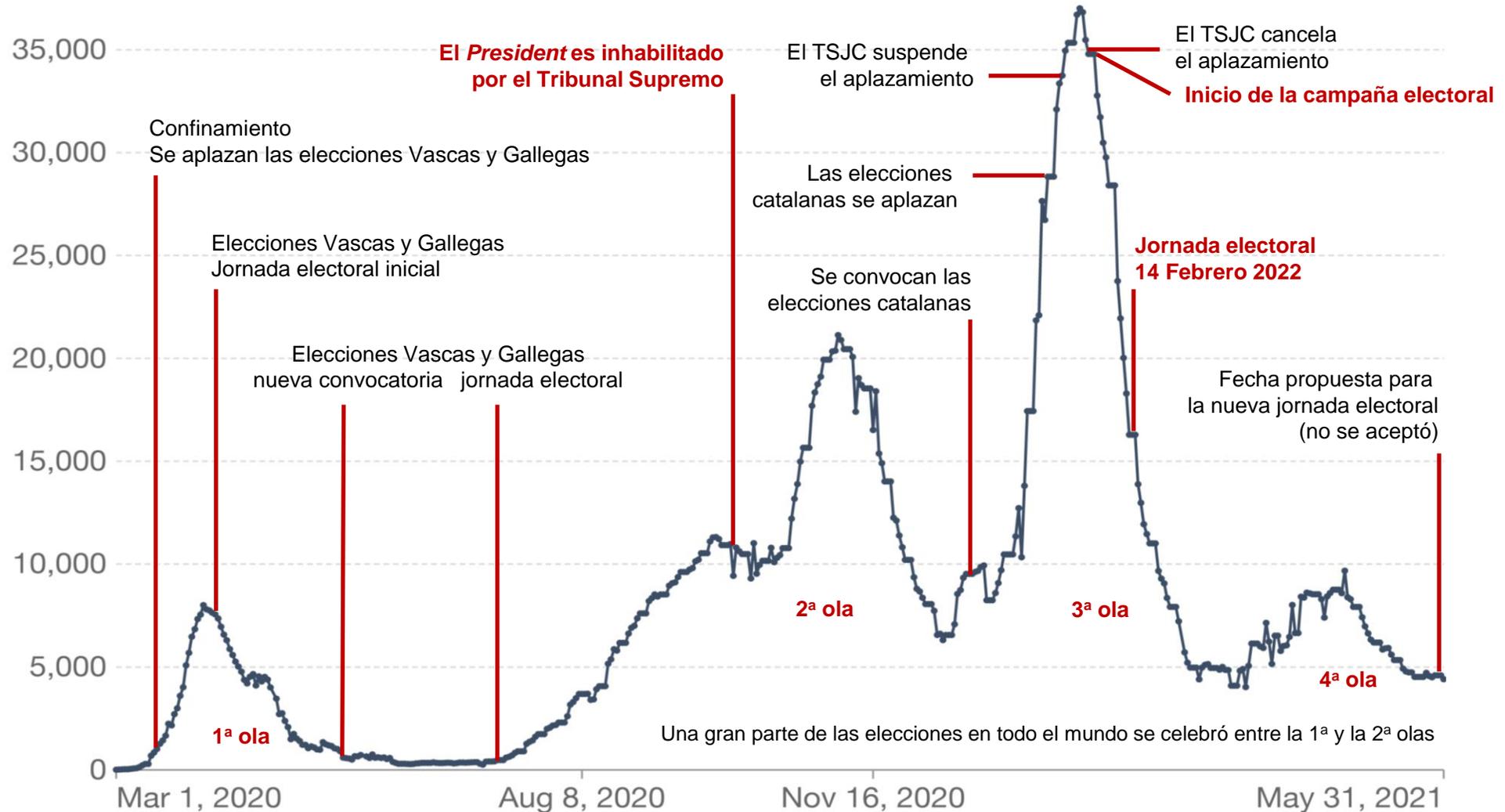


# Un caso práctico de aplicación del Gobierno Abierto

## Elecciones al Parlament de Catalunya 2021

(un problema retorcido o *wicked*)

# Elecciones y crisis COVID: Parlament de Catalunya 2021



## 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

## Problemas complejos

¿De qué tipo de reto se trata?

¿De qué formas se puede definir?

¿Qué causas se pueden identificar?

¿Cómo es el entorno?

¿Cómo se está afrontando ahora el reto?

¿Qué líneas de acción hay?

¿Qué tipo de objetivo se pretende alcanzar?

## 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.

# 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
- Garantizar 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: 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**

# 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

# Actores y escenarios

# 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

# La información como infraestructura

- 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

# Los escenarios

Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
Ámbito			
Deliberación			
Sufragio passivo			
Sufragio activo			
Organización			
Implantación			

sin afectaciones	afectaciones sin impacto	afectaciones menores	afectaciones críticas	afectaciones muy críticas
------------------	--------------------------	----------------------	-----------------------	---------------------------

# Datos y transparencia

## Los escenarios

Objectiu Àmbit	Salut	Drets	Legitimitat
Deliberació	Risc sobre la salut de deliberacions formals i informals.	Dret de reunió restringit tot i que garantit.	Atenció de la ciutadania fora de la campanya.
		Mesures de confinament limiten debat en general.	
Sufragi passiu	Risc salut actes de campanya.	Protocol actes de campanya ordena l'exercici el dret	Hegemonia mediàtica de l'epidèmia.
		Limitacions als actes de campanya.	

Impacto esperado de la COVID-19 sobre ámbitos de legitimidad y objetivos

# Los escenarios

Objectiu Àmbit	Salut	Drets	Legitimitat
Sufragi actiu	Protocol locals electorals.	Les persones contagiades podran votar.	Por al contagi a l'hora d'anar a votar.
	Risc per la salut votants.	Protocol vot per correu. Ampliació de termini.	Risc de no constituir totes les meses i menor legitimitat en votar a les 48h.
	Risc per la salut dels membres mesa.	Sol·licitud telemàtica del vot per correu i reforç expedició idCAT Certificat.	Impacte diferencial de la crisi COVID-19 pot imprimir biaixos.
	Reducció de votants per mesa. Canvi de locals	Entrega del vot per correu al carter.	Dubtes del Síndic sobre la factibilitat de votar de persones quarantenades
	Vot per franges. No obligatòries.	Vot accessible.	
	Vot preparat de casa (tramesa o descàrrega).	Greus deficiències al vot exterior. Ampliació parcial de termini.	
	Reducció d'apoderats en mesa.		
	Denegació del vot per correu a residències.		
	Denegació d'ampliar l'excepció a membres mesa per sobre de 60 anys.		

Impacto esperado de la COVID-19 sobre ámbitos de legitimidad y objetivos

# Los escenarios

Objectiu Àmbit	Salut	Drets	Legitimitat
Organització	Protocol Dispositiu COVID19.	Decrets aprovats amb normalitat.	Protocol comunicació institucional.
	Riscos per als equips de l'organització.	Materials elaborats amb normalitat.	Treball col·laboratiu entre institucions.
	Context sanitari tendent a empitjorar.	Tensió organitzativa en àmbits del vot per correu.	Dificultat de reclutar membres mesa per por al contagi.
		Tensió organitzativa en alguns àmbits de tramesa de material electoral.	
		Sobrecost dispositiu COVID	
Implantació	La implantació del resultat electoral no tindrà efectes en la Salut.	L'epidèmia no impedirà implantar el resultat de les eleccions.	Protocol Taula de Partits.
	Dubtes sobre l'impacte sanitari en general de celebrar les eleccions.		Indicadors d'indecisos i d'abstenció.
	Dubtes sobre la conveniència en general de celebrar les eleccions en termes sanitaris.		Conveniència en general de celebrar les eleccions en termes polítics i socials.
			Marc internacional comparat amb celebració electoral fora d'onades.

Impacto esperado de la COVID-19 sobre ámbitos de legitimidad y objetivos

# 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 varía de forma significativa y persistente								
Afectaciones electorales	▪ El número de hospitalizaciones varía de forma significativa y persistente								
Protocolo Elecciones COVID19									

## Cuadro de mando de tareas y riesgos

Escenario	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
Deliberación		Green	Yellow	Yellow
		White	Yellow	White
Sufragio pasivo		Green	Green	Yellow
		White	Yellow	White
Sufragio activo		Green	Green	Yellow
		Green	Green	Red
		Green	Green	Yellow
		Green	Green	White
		Green	Red	White
		White	White	White
		Yellow	White	White
Operaciones		Green	Green	Green
		Green	Green	Green
		Red	Green	Yellow
		White	Green	White
Implantación		Green	Green	Green
		Yellow	White	Yellow
		White	White	Red

Escenario	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
Deliberación		Green	Red	Suspender
Sufragio pasivo		Green	Green	Red
Sufragio activo		Green	Green	Red
Operaciones		Green	Green	Green
Implantación		Suspender	Green	Suspender

# 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

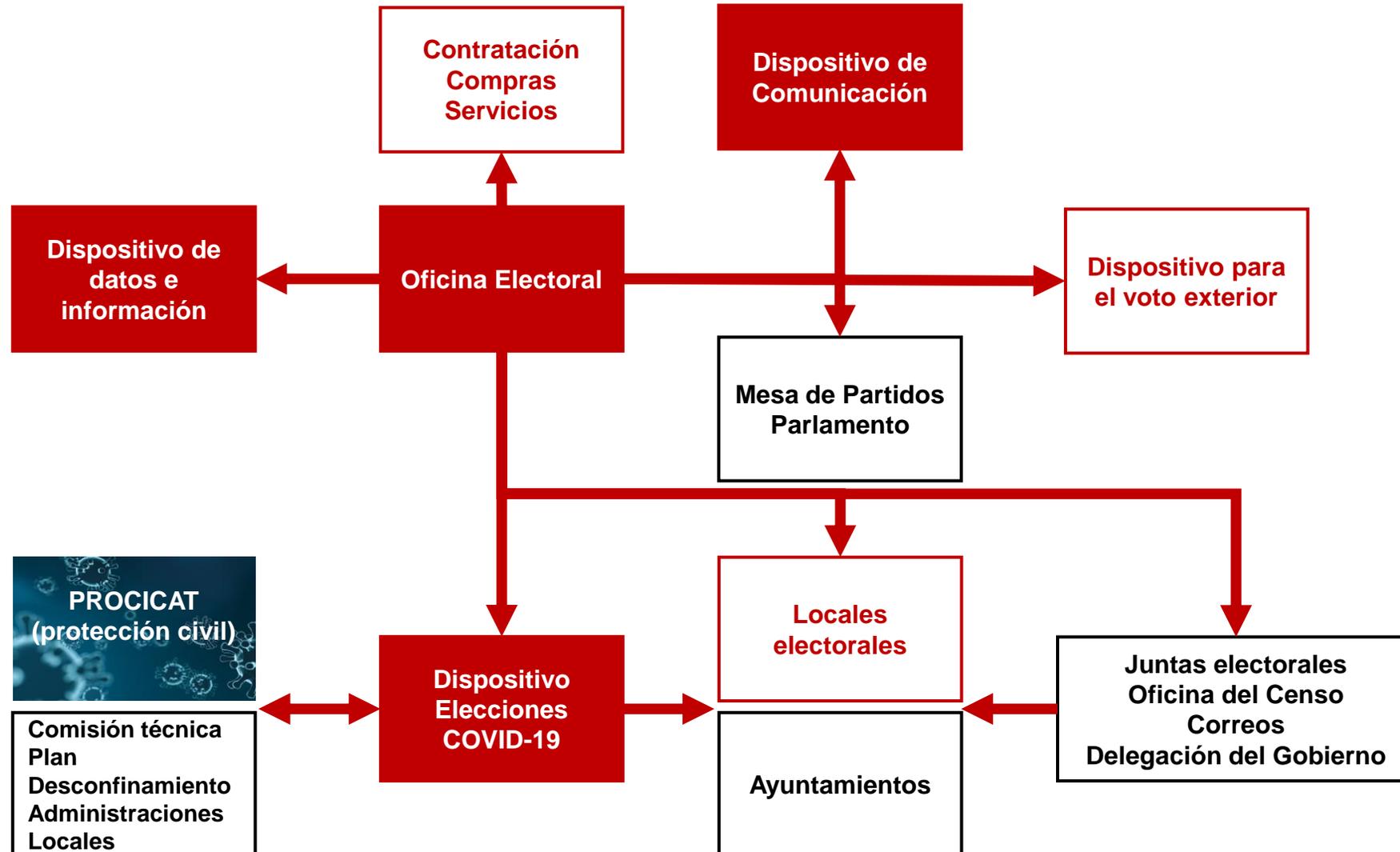
## Mesa de partidos

### Actas

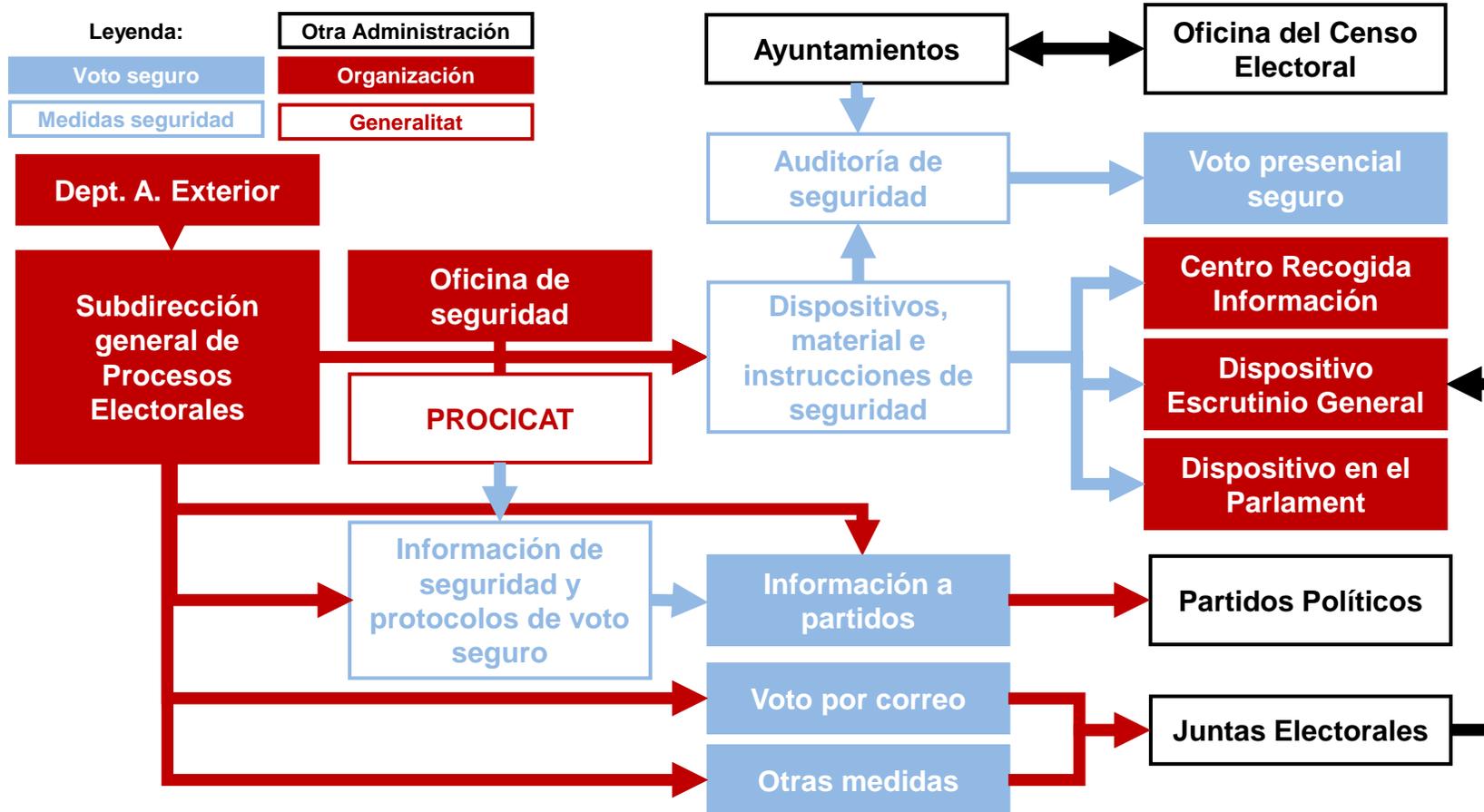
- Acta de la plenària de 28/01/2021
- Acta de la tècnica de 23/01/2021
- Acta de la plenària de 15/01/2021
- Acta de la tècnica de 14/01/2021
- Acta de la tècnica de 11/01/2021
- Acta de la plenària de 21/12/2020
- Acta de la tècnica de 15/12/2020
- Acta de la plenària de 04/12/2020

# Participación

# Participación: dispositivos específicos y de coordinación



# Participación: Dispositivo COVID-19



# Colaboración

# Co-diseño: la Administración como plataforma

## Protocolos

- Colegios electorales y procedimiento de voto
- Dispositivo elecciones COVID y seguridad sanitaria
- Mesa de Partidos y definición de escenarios de celebración de las elecciones
- Comunicación institucional i sobre les diferentes modalidades de voto
- Actos de campaña

## Herramientas por perfiles para fomentar la autonomía y el empoderamiento

Votantes	Colegios electorales	Contagiados y discapacitados	Gente mayor
Administración local	Responsables COVID	Representantes de la Administración	Candidatos Medios

# Cerrar el ciclo: rendición de cuentas, evaluación, rediseño

# 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 Propres 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 telemati 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 Fórum 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 Aletmany 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 s 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 Moldes	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 G	8:30 TVE2/Ràdio4. Gemma Nierg 9:45 TV3. Informatius. 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 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 RAC1 10:30 Badalona TV 12:00 TVE. Isabel Ojeda 13:00 Reunió Eleccions 14F 15:00 TRUCAR Secretari General 16:00 Vot per correu. SIPCCTE-Gen 19:30 Podòleg
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 16:00 Vot per correu. SIPCCTE-Gen 19:30 Podòleg	11:00 La COPE. Elena Santa Maria 12:00 Càtering COD dies 13 i 14 11:00 A Punt 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 G 18:30 El Periòdic. Ernest	9:30 La SER. Josep Cuni 10:00 ETB 11:00 RAC1. Vot per correu 11:00 DTGovern_al Penedès / Ele 12:30 EAPC. Cicle de sessions La i 15:30 Süddeutsche Zeitung 17:00 Nius Diari. Iván Beas	9:00 DT Territorial_Tarragona_Me 10:00 Nació Digital 10:00 DTGovern_Barcelona / Eleo 11:00 Telecinco 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 Fio 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 10:30 Test d'antigens 11:30 Mercè 12:30 Fórum 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_Traslat Fira 8:00 Ràdio4 9:45 RODA DE PREMSA 10:20 Catalunya Ràdio 11:00 TV3. Enric Olier, Lluís Barar 13:30 RODA DE PREMSA. Avenc 14:30 RAC1

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

# Reflexiones y ¿conclusiones?

# El entorno como adversario, el entorno como gobernanza

## 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
- **Establecer** el ritmo, el tono y el nivel (informativo, comunicativo)
- **Transparencia** radical, convertirse en *la* autoridad
- Ser rápido en **anticiparse** a los temas, no dejar espacio para las dudas
- Situarse en una **posición aventajada**, no dejar espacio a la desinformación

# Cambios

## De fondo

- Descentralización/distribución
- Individualización
- Granularización

## De forma

- Procesos, protocolos, herramientas;
- Codiseño, codecisión;
- Subsidiariedad radical

## Resultados

- La **deliberación** se convierte en el nuevo estándar democrático.
- La **abertura** como pre-requisito de la deliberación.
- **Rendición de cuentas** y huella legislativa para mayor legitimidad.
- **Participación** para mayor pluralismo y más fuerte capital social.
- “**Circularización**” de la política.

## Impactos

- Menor rol de la **intermediación** y las instituciones tradicionales.
- Mayor rol de la **deliberación** informada.
- **Equilibrio entre actores** –instituciones, expertos/líderes y ciudadanos individuales– en un nuevo ecosistema de actores, roles y relaciones: redes y comunidades con filiación líquida y reconfigurable.

## Tecnopolítica: una definición

- un nuevo contexto, habilitado y potenciado por las TIC
- sus actores apuntan a mayores cotas de libertad, empoderamiento y gobernanza
- transforma las prácticas democráticas tradicionales
- forma de abordar la política a múltiples escalas
- profundamente arraigada en la comunidad
- objetivos intermedios que afectan al diseño de protocolos y procesos
- concurrencia de múltiples actores
- diseño altamente granular de tareas y niveles de participación

# El Estado como plataforma

## Tecnologías de cooperación

- De diseñar sistemas a proveer plataformas
- Implicar y comprometer a la comunidad en el diseño
- Reconocer los recursos desaprovechados
- Identificar umbrales clave para alcanzar puntos de inflexión
- Monitorear y promover los diversos ciclos de realimentación
- Convertir el conocimiento presente en acervo histórico
- Apoyar identidades participativas

Ecosistema multinivel que tenga herramientas que actúen desde la «atención primaria» hasta los más altos niveles de especialización.

# Tecnopolítica y estado como plataforma

## Infraestructuras

- Información, datos
- Instrumentos, utillaje, protocolos, estándares
- Espacios, financiación, recursos materiales

## Estado plataforma

- Diseño centralizado
- Ejecución descentralizada
- Herramientas de coordinación
- Herramientas de seguimiento y evaluación
- Facilitar la interacción, articular la red

## El ecosistema de gobernanza pública

Un ecosistema de gobernanza pública es un sistema

- tecnopolítico
- auto-organizado
- autopoietico
- replicable y escalable
- que articula actores, espacios e instrumentos
- alrededor de un conjunto de infraestructuras abiertas y distribuidas
- ricas en conocimiento
- para la toma de decisiones colectivas.

## De la jerarquía a la red

Quién **hace la red** determina los códigos, los canales, los protocolos

- Si no estamos, la red será y funcionará igualmente
- Si estamos, podremos incidir en su diseño, en su orientación
- Podemos aportar recursos, equidad, neutralidad, garantías

Dar **contexto**, crear infraestructura

- Infraestructuras abiertas: datos, información, tecnología
- Conocimiento abierto: metodología, procesos, protocolos

Identificar ágoras, crear **comunidad**

- Formación, capacitación: en democracia, política, participación
- Dar voz a todos los actores, democratizar los actores colectivos

Facilitar **interacción**, nutrir comunidad

- Dar legitimidad a todos los espacios, ordenar la conversación
- Hacer que pasen cosas, facilitar, empoderar, acompañar

# Bibliografía

## Bibliografía (i)

- Blasco, J. (2009). *Avaluació del disseny*. Guia pràctica 3. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Ivàlua.
- James, T.S. & Alihodzic, S. (2020). “*When Is It Democratic to Postpone an Election? Elections During Natural Disasters, COVID-19, and Emergency Situations*”. A *Election Law Journal*, 19 (3), 344-362. New Rochelle: Mary Ann Liebert, Inc., publishers
- 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.
- Omidyar Group (2019). *Guia per treballar reptes socials complexos amb un enfocament sistèmic*. Redwood City: The Omidyar Group

## Bibliografía (ii)

- 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). Convirtiendo participación en soberanía: el caso de decidim.barcelona. Barcelona: Huygens Editorial
- Peña-López, I. (2019). “L’Estat com a plataforma: la participació ciutadana per la preservació de l’Estat com a bé comú”. 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.
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). “Dilemmas in a general theory of planning”. A *Policy Sciences*, 4 (2), 155-169. Boston: Springer International Publishing

## Para citar esta obra:

Peña-López, I. (2023). *Nuevos retos de las organizaciones públicas. La participación como competencia*. Seminario Desafíos y respuestas para una Gobernanza Participativa, 21 de febrero de 2023  
Barcelona: FEMP

[http://ictlogy.net/presentations/20230221\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_participacion\\_como\\_competencia.pdf](http://ictlogy.net/presentations/20230221_ismael_pena-lopez_-_participacion_como_competencia.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/>