

El treball per objectius: una visió sistèmica per la transformació de l'Administració

UD 4.5 Treball en equip i col·laboratiu

Ismael Peña-López

Barcelona, 24 de març de 2023

Del procediment a la política pública

Sistema de govern, ecosistema de governança

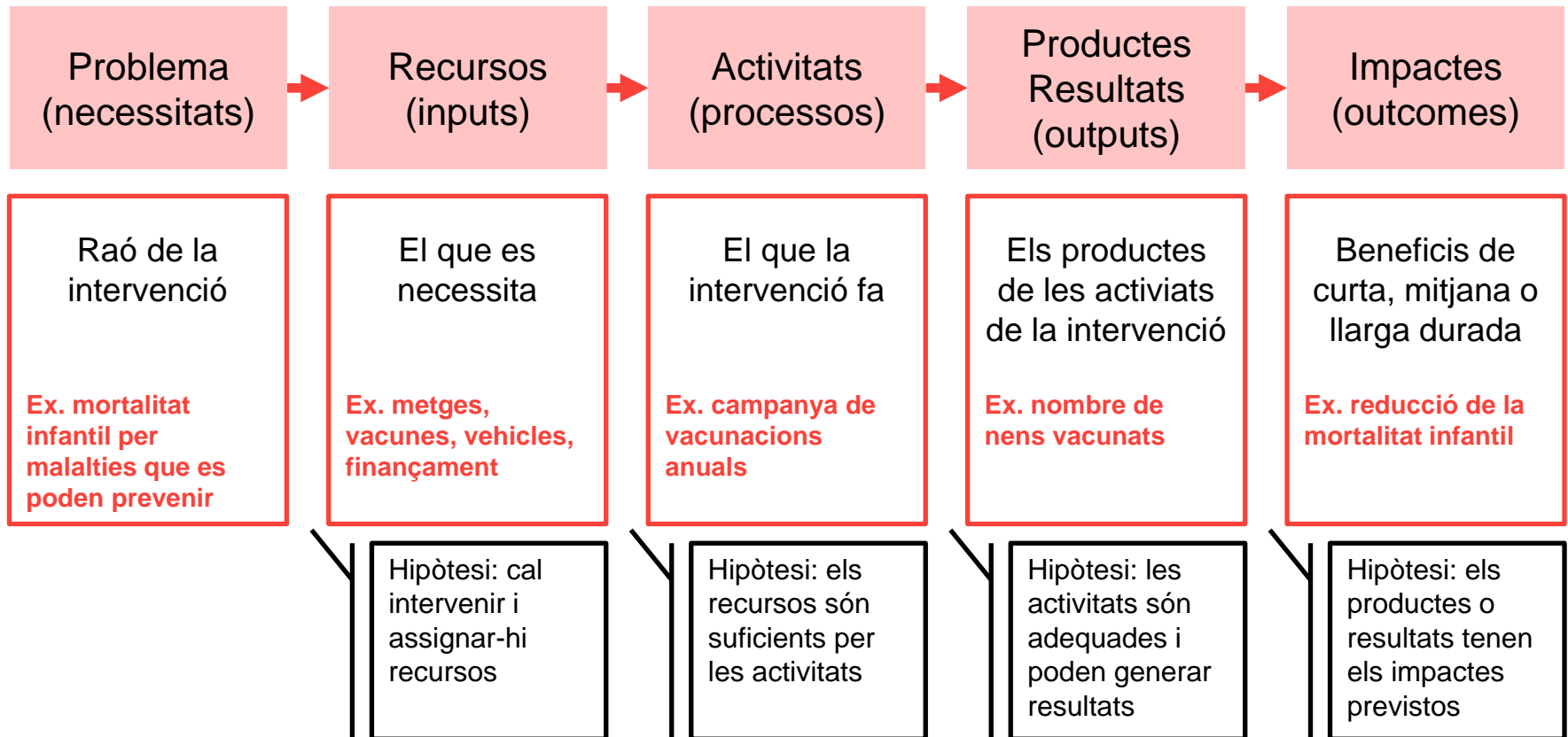
- Sistema
- Conjunt d'elements estructurats
- Actors definits i jerarquitzats
- Sota unes normes
- Que funcionen com un tot
- El que no és dins, no és
- Ecosistema
- Entorn/infraestructura de suport comú, amb serveis bàsics
- Actors formals i informals convivint
- Serveis, solucions i components especialitzats
- Instàncies/aplicacions específiques
- El sistema pot vertebrar o ser saltat

Sistema educatiu	Ecosistema d'aprenentatge
Departament Direccions de centre Educatadors	Sistema educatiu Educació no-formal Aprentatge informal
Currículum Inspecció Pressupost	Programes Activitats Situacions Espais
Normes Acreditació Homologació	Models Reconeixement Reputació Interès Utilitat
Govern	Governança

De la funció pública al servei públic

	Model: funció pública	Model: servei i política pública
Objecte	El procediment administratiu	El servei i la política pública
Paper del treballador	Aplicar el procediment	Dissenyar i implantar un servei o política pública
Selecció	Basada en el coneixement de la norma	Basada en les competències i habilitats del treballador per a l'acompliment de les funcions que haurà de desenvolupar
Formació	Actualitzar els coneixements del treballador quan canvia el procediment	Fomentar el desenvolupament del treballador perquè adquireixi noves competències i habilitats per millorar el seu acompliment
R+D+i	Sobretot externalitzada	Equip propi, comunitats de pràctica i aprenentatge
Organització	Jeràrquica	Per projectes
Funcionament lògic	Expedient	Interoperabilitat i ciència de dades
Relacions entre unitats i administracions	Competencials	De col·laboració i complementarietat
Mobilitat vertical	En base a l'antiguitat i a formació generalista. Sovint va acompanyada de mobilitat horitzontal.	En base a la capacitat. Requereix adquirir competències específiques. Generalment es progressa dins el mateix àmbit funcional.
Mobilitat horitzontal	Fàcil i relativament ràpida: el procediment és genèric.	Difícil i lenta: requereix adquirir competències específiques

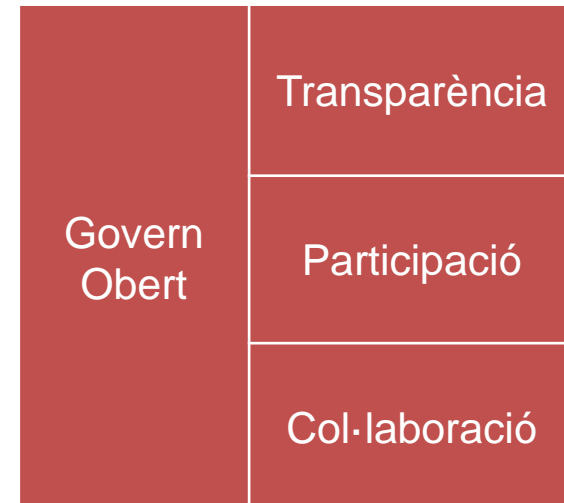
La Teoria del Canvi



Blasco, J. (2009). *Avaluació del disseny*. Guia pràctica 3. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Ivàlua

Del procediment a la política pública (oberta)

- Teoria del Canvi
 - Recursos → Actuacions → Resultats → Impactes
- Mapa
 - d'actors
 - d'espais
 - d'instruments
- Diagnosi
- Disseny i implantació
 - de la política pública
 - dels dispositius
 - de les actuacions
- Avaluació, retiment de comptes, transparència



Canvis

- De fons
 - Descentralització/distribució
 - Individualització
 - Granularització
-
- De formes
 - Processos, protocols, eines
 - Codiseny, co-decisió
 - Subsidiarietat radical

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.

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.

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 llinars 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

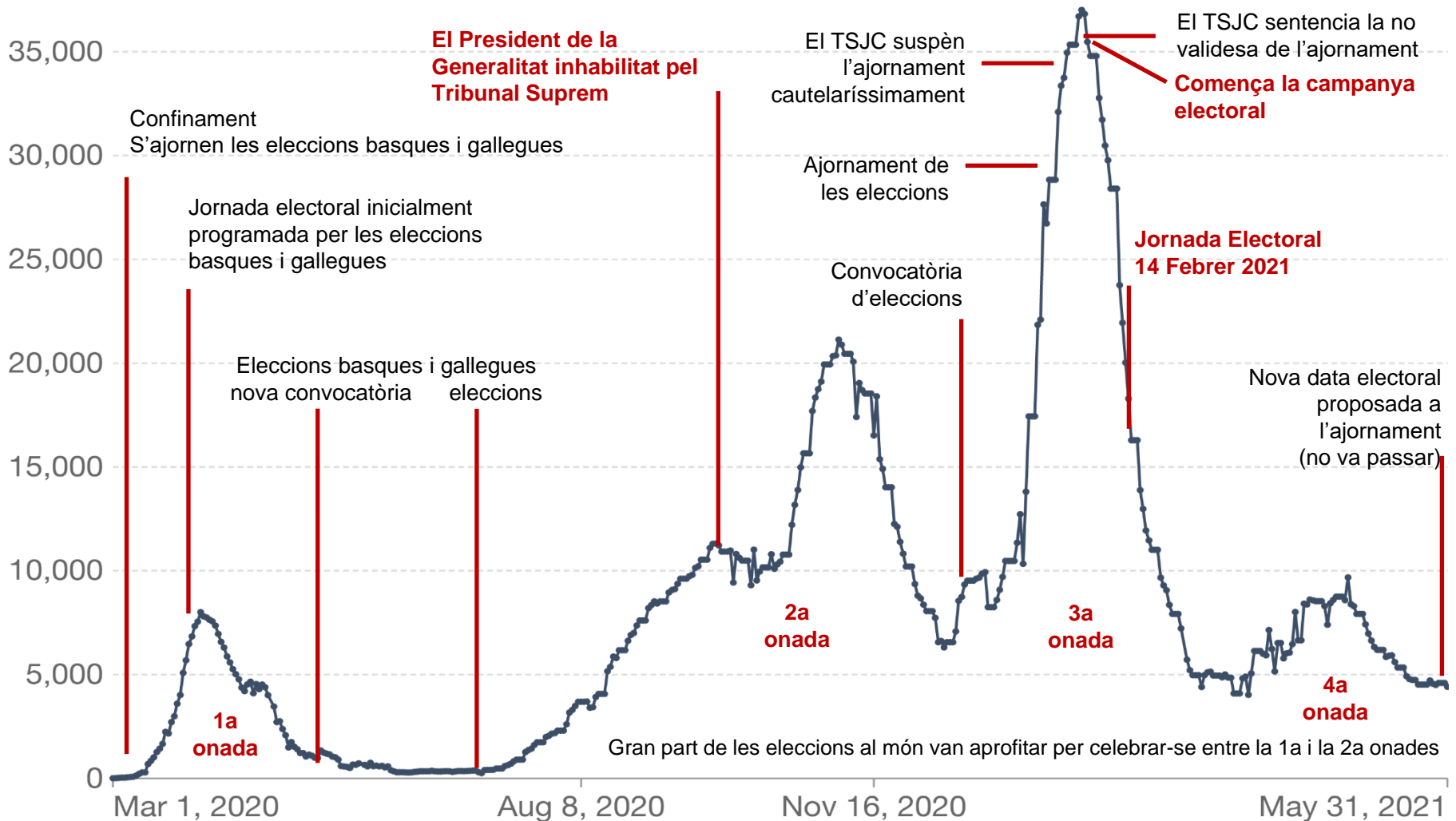
- Un ecosistema de governança pública és un sistema
- tecnopolític
- auto-organitzat
- autopoiètic
- replicable i escalable
- que articula actors, espais i instruments
- al voltant d'un conjunt d'infraestructures obertes i distribuïdes
- riques en coneixement
- per a la presa de decisions col·lectives.

Resolució d'un problema complex aplicant el paradigma del Govern Obert

Eleccions al Parlament de Catalunya 2021

El context del 14F

Nous casos diaris de COVID-19 confirmats, mitjana a 7 dies
Font: OurWorld in Data / Johns Hopkins University CSSE COVID-19 Data



Problemes complexos

De quin tipus de repte es tracta?

De quines maneres es pot definir?

Quines causes es poden identificar?

Com és l'entorn?

Com s'està afrontant ara el repte?

Quines línies d'acció hi ha?

Quina mena d'objectiu es pretén assolir?

Un problema retorçat (*wicked problems*)

- No hi ha una formulació definitiva d'un problema retorçat
- Els problemes retorçats no tenen temps d'espera
- Les solucions a un problema retorçat no són del tipus vertader o fals, sinó millor o pitjor
- No hi ha cap prova immediata i definitiva d'una solució a un problema retorçat
- Cada solució a un problema retorçat és una "operació única"
- Els problemes retorçats no tenen un conjunt de solucions potencials enumerables
- Cada problema retorçat és essencialment únic
- Cada problema retorçat pot considerar-se com símptoma d'un altre problema
- L'existència d'una discrepància representant a un problema retorçat pot explicar-se en diverses formes
- El polític no té dret a equivocar-se

L'estratègia

Límits i reptes de l'organització

Limitació del control sobre els actors que prenen part de les eleccions

- El control sobre els actors de l'organització és molt parcial
- El control en els actors que hi participen és (gairebé) nul

Informació i comunicació en **context advers**

- Gran incertesa sobre la crisi de la COVID-19
- Desconeixement generalitzat sobre organització electoral

Varietat de **narratives** que determinen el desenvolupament electoral

- Abans: qualitat tècnica, organització, campanya
- Durant: organització, legitimitat
- Després: legitimitat, impacte en salut

Problema complex, components “simples”

Reduir el problema retorçat a una suma de problemes “simples”

- Minimitzar els riscos sobre la **salut**
 - Disminuir el risc de contagis
- Garantir el **dret a vot**
 - Informar sobre la seguretat per prevenir l’abstenció deguda a dubtes sobre salut
 - Minimitzar els votants afectats per incidències/excepcions
- Protegir la **legitimitat** del procés
 - Maximitzar la transparència i nivell de consens sobre el procés
 - Minimitzar comportaments de boicot

Estratègia: moments

Diagnosi: maig-juliol

- Què està passant
- Què cal fer
- Com cal fer-ho

Recursos: agost-novembre

- Disseny institucional i normatiu
- Equips i tasques
- Pressupost

Implantació i seguiment del dispositiu: desembre-febrer

- Desplegament
- Explicació, pedagogia i defensa de l'estratègia
- Correccions al disseny

Estratègia: mapa d'actors

- Institucionals
- Administracions
 - Convocant
 - Estatal
 - Municipal
 - Juntes electorals (3 nivells)
 - Judicials
- Polítics
 - Grups parlamentaris
 - Candidatures
- Societat civil
 - Acadèmia
 - Sociedad civil organitzada

Ciutadania

- Gestió electoral
 - Membres mesa
 - Interventors i apoderats
- Mitjans de comunicació
 - Tradicionals
 - Xarxes
- Votants
 - Sans
 - Risc
 - Contagiat i contactes

- Àmbit informal/oficis d'entorns institucionals
- Extra-institucionals i informals

Estratègia: els escenaris

Instituciones y partits:

- Consens
- Utilitat
- Auctoritas

Mitjans:

- Utilitat
- Agilitat

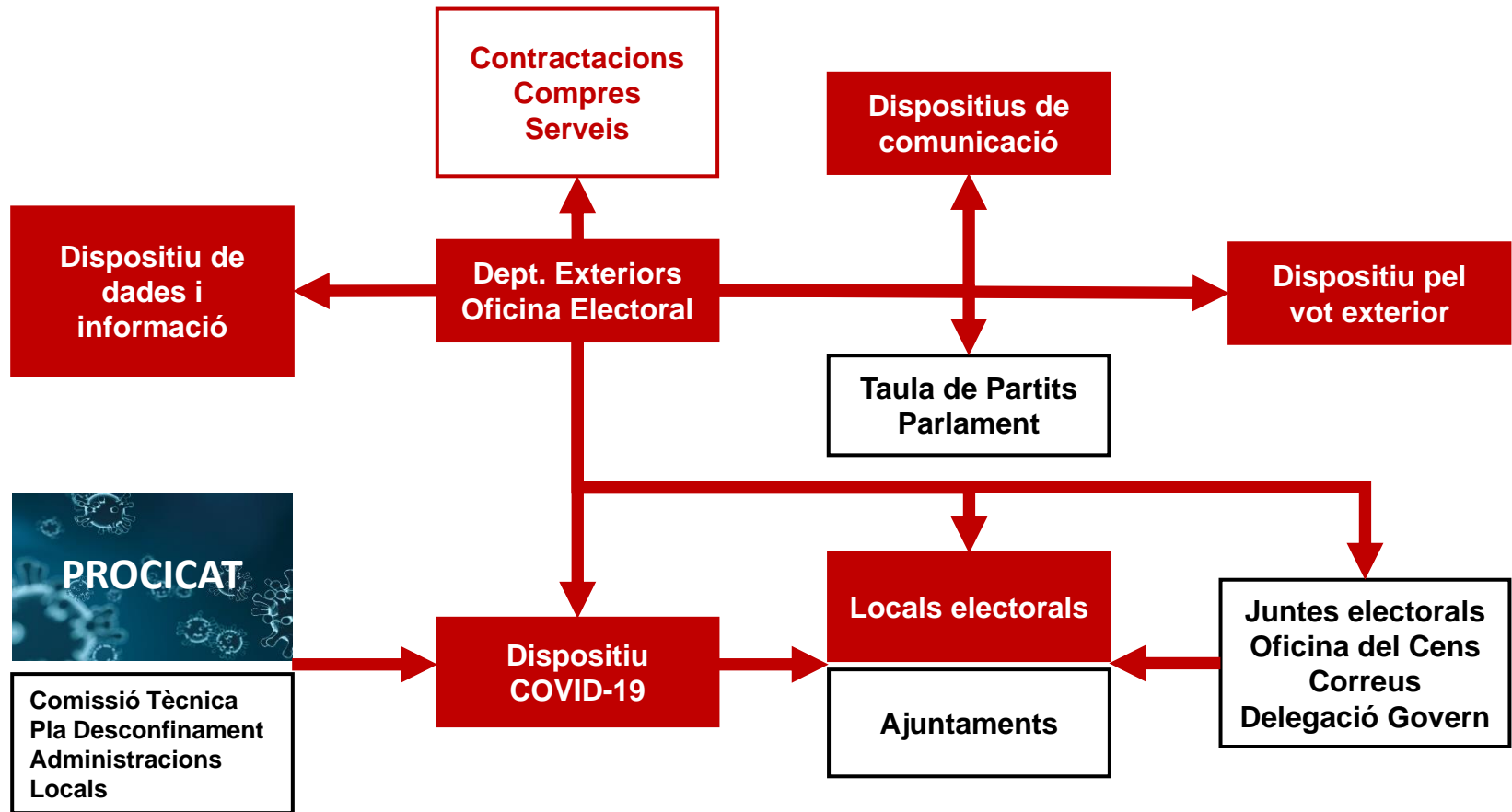
Ciutadania: xarxes

- Informació clara
- Prescripció
- Desintermediació
- Referència ràpida

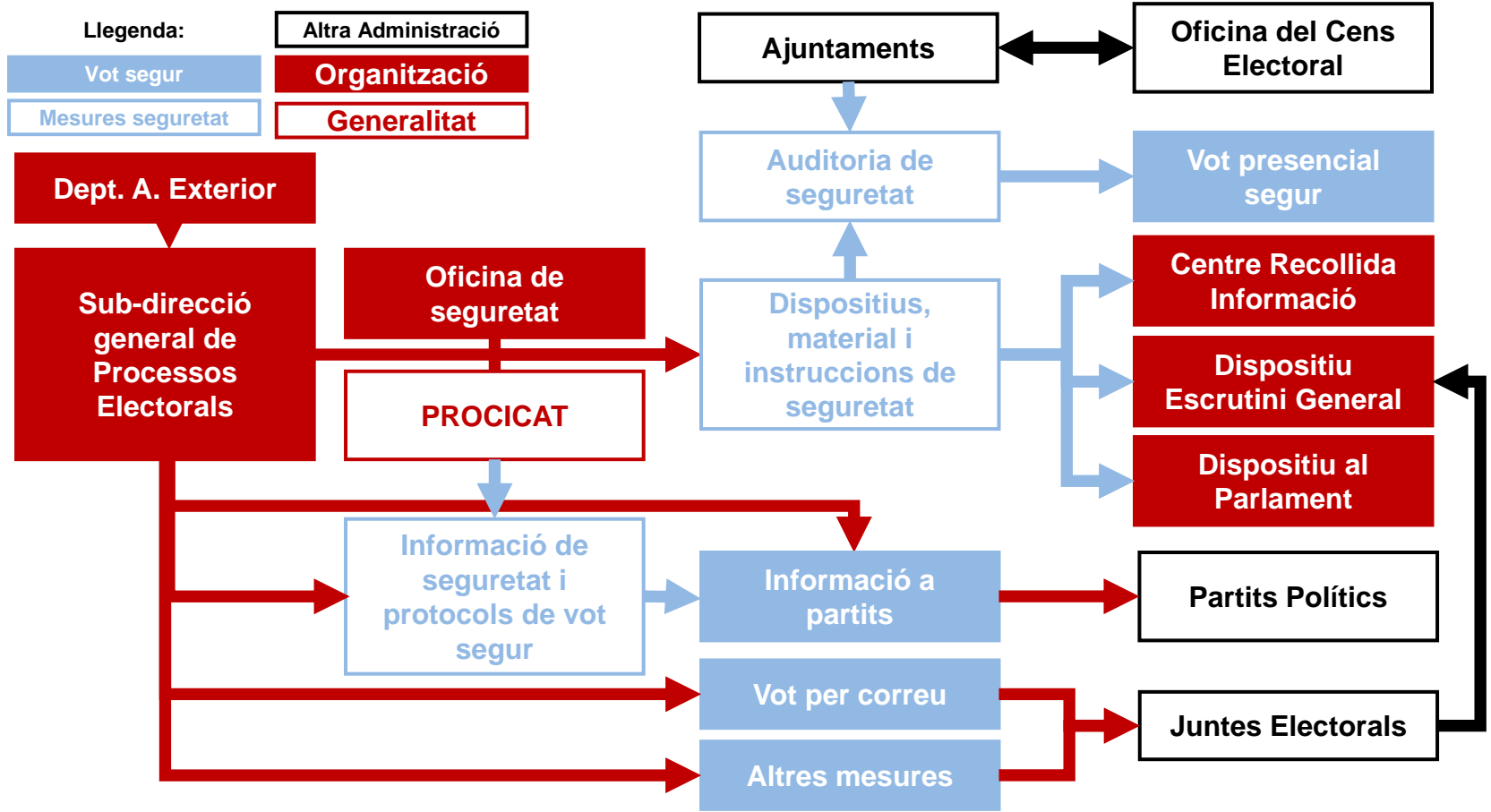
Estratègia: els dispositius

- Per cada objectiu, actor y escenari
- Quina és la pregunta central
- Quins són els components del sistema
 - Anomenat
 - Emmarcat
 - Interrelacions
- Amb quins equips treballem
 - Els actors com a variable
 - Els actors com o recurs
- Com organitzem els equips
- El relat

Dispositius sectorials i transversals



Dispositiu COVID-19



Els escenaris

Àmbit	Objectiu	Salut	Drets	Legitimitat
Deliberació				
Sufragi passiu				
Sufragi actiu				
Organització				
Implantació				

sense
afectacions

afectacions
sense impacte

afectacions
menors

afectacions
crítiques

afectacions molt
crítiques

Els escenaris

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.	

Impacte esperat de la COVID-19 sobre àmbits de legitimitat i objectius

Els escenaris

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.		

Impacte esperat de la COVID-19 sobre àmbits de legitimitat i objectius

Els escenaris

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.

Impacte esperat de la COVID-19 sobre àmbits de legitimitat i objectius

Quadre de comandament

Escenaris

Escenari	EPC21-Normal	EPC21-Novanormal	EPC21-Local	EPC21-Tram4	EPC21-Tram3	EPC21-Tram2	EPC21-Tram1	EPC21-Atura	EPC21-Confinam
Mobilitat	Progressió d'acord amb								
Activitat social	<ul style="list-style-type: none"> El valor de l'RT varia significativament i persistentment El nombre d' hospitalitzacions varia significativament i persistentment 								
Qüestions electorals									
Protocol Eleccions COVID19									

Tasques i riscos Situació en el moment d'ajornar les eleccions

Escenari	Objectiu	Salut	Drets votar	Legitimitat
Deliberació		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
Sufragi passiu		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
Sufragi actiu		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
Operacions		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
Efectivitat		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd

Escenari	Objectiu	Salut	Drets votar	Legitimitat
Deliberació		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
Sufragi passiu		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
Sufragi actiu		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
Operacions		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
Efectivitat		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd
		Verd	Verd	Verd

El govern obert com paradigma

El component de la **transparència** i les dades obertes

- Totes les dades obertes: salut, pressupost, protocols, procediments, actes de reunions,...
- I també: dubtes, dissensos, problemes

El component de la **participació**

- G2G, partits polítics, ciutadans
- Escolta activa

El component de la **col·laboració**

- Co-disseny
- Co-gestió

Transparència com a input

Protocol per a l'adequació dels col·legis electorals i per al procediment de vot

Protocol oficina COVID

Protocol per als actes de campanya

Protocol per a la comunicació institucional i sobre les diferents modalitats de vot

Protocol de funcionament de la Taula de partits

Taula de partits

- 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

L'Administració com a plataforma

La informació com infraestructura

- Oberta
- En quantitat
- De qualitat
- A temps real

La deliberació com a espai de creació

- Tècnica: logística, legal/normativa, politològica/filosòfica
- Orientada a resultats: no especular, no reobrir debates

El codi i la facilitació

- To empàtic
- Actitud assertiva i constructiva

L'Administració com a plataforma

Protocols

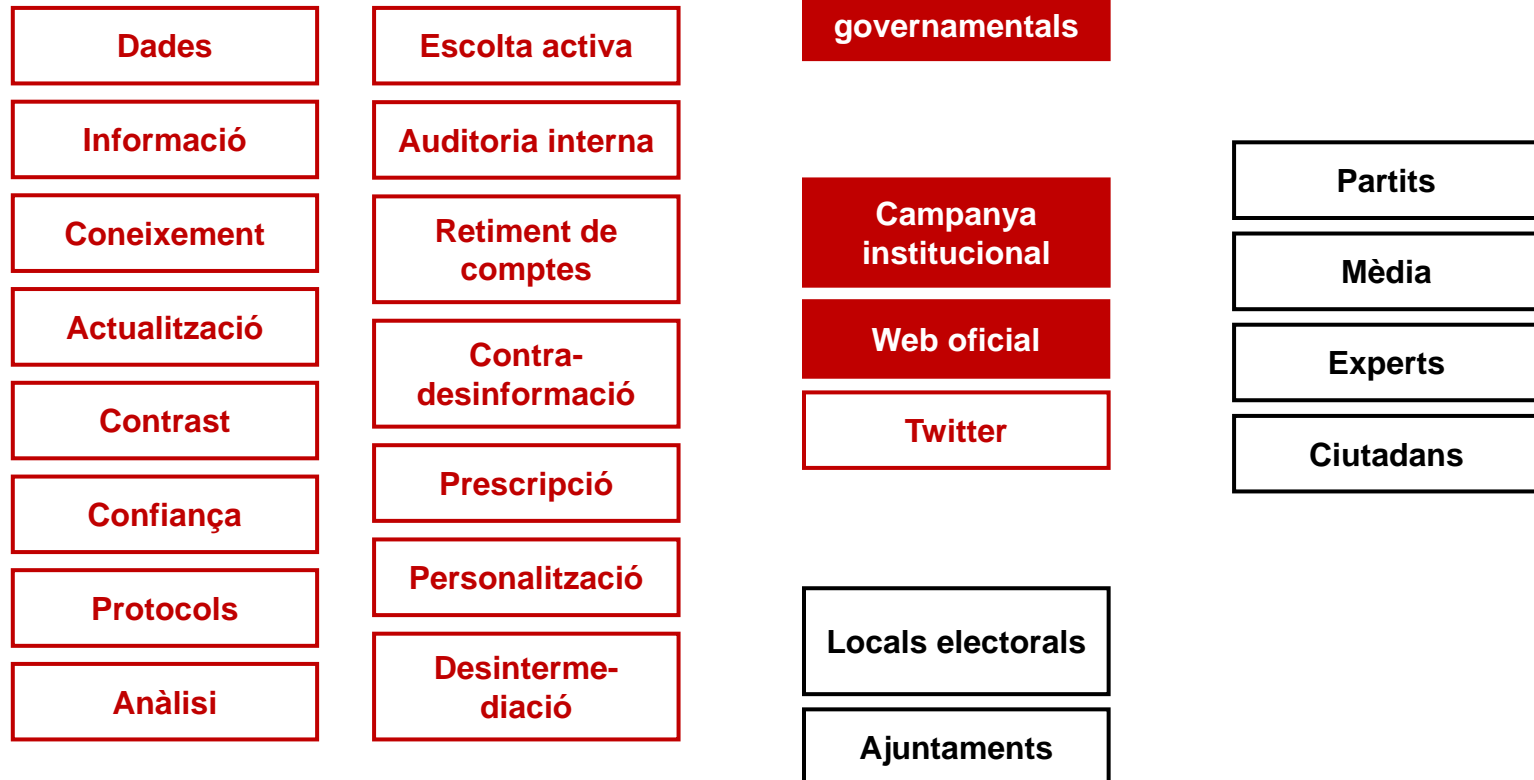
- Col·legis electorals i procediment de vot
- Dispositiu eleccions COVID i seguretat sanitària
- Taula de Partits i definició d'escenaris de celebració de les eleccions
- Comunicació institucional i sobre les diferents modalitats de vot
- Actes de campanya

Eines per perfils per fomentar l'autonomia i l'empoderament

Votants	Col·legis electorals	Contagiats i discapacitats	Gent gran
Administració local	Responsables COVID	Representants de l'Administració	Candidats Mitjans

Estratègia par a una comunicació transmèdia

La comunicació transmèdia, per definició, no es pot planificar... però es pot catalitzar



El nucli de la comunicació transmèdia

Una única font.
Múltiples mitjans.
Múltiples missatges.
Difusió, prescripció, personalització.

18	19	20	21	22	23	24
9:30 Reunió Equip SDPC 11:00 Propers 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 telemàti 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. Lúlia 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. Assen 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 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. Lúlia 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 Gi	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 ELEC 9:15 Taxi 10:00 Més 324	9:25 RAC1. Via Lliure
1 Febr.	2	3	4	5	6	7
9:00 RAC1 10:30 Badalona TV 12:00 TVE. Isabel Ojeda 12:30 El Liberal 13:00 Reunió Eleccions 14F 16:00 TRUCAR Secretari General I 16:00 Vot per correu. SIPCET-Gen 19:30 Podòleg	11:00 La COPE. Elena Santa Mari 12:00 Càtering CDD dies 13 i 14 10:00 A Punt 12:00 Dispositiu meses i dispositi	9:45 Catalunya Ràdio. El Mati. Lar 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 Periódico. Ernest	9:30 La SER. Josep Cuní 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 Diario. Iván Beas ...	9:00 DT Territorial. Tarragona, Me 10:00 Nació Digital 10:00 DTGovern. Barcelona / Elec 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 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 10:30 Test d'antigen 11:30 Mercè 12:30 Fòrum de Direcció 16:00 Dispositius electorals al Par 17:40 Test d'antigen Muriel 18:45 Badalona360	9:00 Catalunya Ràdio 10:00 Euronews. Luke Hurst 10:00 TV belga LN24. Aurelie 10:30 RAC1 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 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	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
Total	Interaccions efectuades	4.131
IMPACTE	RT (rebut)	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 rebut	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

Reflexions finals

Entorn com a context, entorn com a governança

La política pública

- Diagnosi
- Deliberació
- Negociació
- Implantació
- Avaluació

El treball per objectius

- Planificació estratègica
- Planificació operativa
 - Moments
 - Actors
 - Escenaris
 - Dispositius

Bibliografia

Bibliografia (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

Bibliografia (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

Per citar aquesta obra:

Peña-López, I. (2023). *El treball per objectius: una visió sistèmica per la transformació de l'Administració*. Pla de desenvolupament directiu, 24 de març de 2023.

Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

http://ictlogy.net/presentations/20230324_ismael_pena-lopez_-_treball_objectius_visio_sistemica_transformacio_administracio.pdf

Per a 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-nd/2.5/>