



# La gestión del cambio en la adopción de modelos basados en competencias

Ismael Peña-López  
@ictlogist

Share4Value, 02/04/2025 La Finca El Bosque de Châteaufort'  
Madrid: Cegos, Repsol, Châteaufort'

# Acerca de...



**Ismael Peña-López**

**@ictlogist**

**<http://ictlogy.net>**

- Profesor. Estudios de Derecho y Ciencia Política, UOC (2024- )
- Director. Escuela de Administración Pública de Cataluña (2021-2024)
- Director general de Participación ciudadana y procesos electorales, Generalitat de Catalunya (2018-2022)
- Director de Innovación Abierta. Fundació Jaume Bofill (2013-2018)
- Profesor. Estudios de Derecho y Ciencia Política, UOC (2005-2018)
- Director de Cooperación al Desarrollo, UOC (2001-2005)



# **Gestión del cambio: por qué El imparable cambio de paradigma**

# Resultados

## Resultados (*outputs*)

Cambios materiales

Corto plazo

Bajo nuestro control

Incidencia directa

Medibles

Cambios

- Variación de factores
- De tendencia
- Normativos (legales)

p.ej.

Cursos de ofimática

Becas comedor

# De la organización por procedimientos

	<b>Modelo: procedimiento</b>
<b>Objeto</b>	El procedimiento
<b>Papel del trabajador</b>	Aplicar el procedimiento
<b>Selección</b>	Basada en el conocimiento de la norma
<b>Formación</b>	Actualizar al trabajador cuando cambia el procedimiento
<b>I+D+i</b>	Sobre todo externalizada
<b>Organización</b>	Jerárquica
<b>Funcionamiento lógico</b>	Expediente
<b>Relaciones entre unidades y administraciones</b>	Competenciales
<b>Movilidad vertical</b>	En base a la antigüedad y a formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal
<b>Movilidad horizontal</b>	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico

# Gobernar sistemas

Ámbito	Sistema
Gobernanza	Estática Vertical Hoy
Organización	Jerarquía, dentro/fuera Unidad Profesionales
Talento	Conocimiento Formación Ámbito formal
Procesos	Expediente Procedimiento Cerrado
Calidad en la gestión	Competencial Procedimiento Presupuesto
Calidad democrática	Norma Ejecución Resultado

A complex network diagram with numerous nodes and connecting lines, rendered in various colors like blue, green, red, and purple. The nodes are of different sizes and are scattered across the top half of the slide.

**Cambios en el entorno**

**Complejidad**  
**Incertidumbre**  
**Impacto**

# Resultados

## Resultados (*outputs*)

Cambios materiales

Corto plazo

Bajo nuestro control

Incidencia directa

Medibles

Cambios

- Variación de factores
- De tendencia
- Normativos (legales)

p.ej.

Cursos de ofimática

Becas comedor

# Resultados, efectos, impactos

Resultados ( <i>outputs</i> )	Efectos ( <i>outcomes</i> )	Impactos ( <i>impacts</i> )
Cambios materiales	Cambios intermedios	Cambios estructurales
Corto plazo	Medio/corto plazo	Largo plazo
Bajo nuestro control	<b>Fuera de nuestro control</b>	<b>Fuera de nuestro control</b>
Incidencia directa	Incidencia directa	Incidencia indirecta
Medibles	Medibles	<b>No medibles</b>
Cambios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de factores</li> <li>• De tendencia</li> <li>• Normativos (legales)</li> </ul>	Cambios en <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Potencialidades</li> <li>• Posibilidades</li> </ul>	Cambios en <ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión del mundo</li> <li>• Comportamientos</li> <li>• Significados</li> <li>• Normas sociales</li> <li>• Relaciones de poder</li> </ul>

p.ej.

Cursos de ofimática	Superar los cursos	Mejorar la ocupabilidad
Becas comedor	Mejor rendimiento escolar	Reducir la pobreza

# De la organización por procedimientos

	<b>Modelo: procedimiento</b>
<b>Objeto</b>	El procedimiento
<b>Papel del trabajador</b>	Aplicar el procedimiento
<b>Selección</b>	Basada en el conocimiento de la norma
<b>Formación</b>	Actualizar al trabajador cuando cambia el procedimiento
<b>I+D+i</b>	Sobre todo externalizada
<b>Organización</b>	Jerárquica
<b>Funcionamiento lógico</b>	Expediente
<b>Relaciones entre unidades y administraciones</b>	Competenciales
<b>Movilidad vertical</b>	En base a la antigüedad y a formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal
<b>Movilidad horizontal</b>	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico

# Hacia la organización por retos/impactos

	Modelo: procedimiento	Modelo: reto/impacto
Objeto	El procedimiento	El servicio, el reto, <b>el impacto</b>
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 del trabajador y las funciones que deberá realizar
Formación	Actualizar al trabajador cuando cambia el procedimiento	<b>Desarrollar</b> al trabajador para que adquiera nuevas competencias o mejore su desempeño
I+D+i	Sobre todo externalizada	Equipo propio, comunidades de práctica y aprendizaje
Organización	Jerárquica	Por <b>proyectos</b>
Funcionamiento lógico	Expediente	Interoperabilidad de datos
Relaciones entre unidades y administraciones	Competenciales	De colaboración y <b>complementariedad</b>
Movilidad vertical	En base a la antigüedad y a formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal	En base a la capacidad. Requiere adquirir competencias específicas. Generalmente se progresa dentro del mismo ámbito funcional.
Movilidad horizontal	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico	Difícil y lenta: requiere competencias específicas

# Gobernar sistemas

Ámbito	Sistema
Gobernanza	Estática Vertical Hoy
Organización	Jerarquía, dentro/fuera Unidad Profesionales
Talento	Conocimiento Formación Ámbito formal
Procesos	Expediente Procedimiento Cerrado
Calidad en la gestión	Competencial Procedimiento Presupuesto
Calidad en la decisión	Norma Ejecución Resultado

# Gobernar sistemas o gobernar el ecosistema

Ámbito	Sistema	Ecosistema
<b>Gobernanza</b>	Estática Vertical Hoy	Dinámica Horizontal Mañana
<b>Organización</b>	Jerarquía, dentro/fuera Unidad Profesionales	Red, conectado/desconectado Instancia Ciudadanos
<b>Talento</b>	Conocimiento Formación Ámbito formal	Planificación, competencia Desarrollo Ámbito informal, on time
<b>Procesos</b>	Expediente Procedimiento Cerrado	Dato Interoperabilidad Abierto
<b>Calidad en la gestión</b>	Competencial Procedimiento Presupuesto	Concurrencia Objetivos Proyectos
<b>Calidad en la decisión</b>	Norma Ejecución Resultado	Misión Plataforma Impacto



# La gestión del cambio: cómo Palancas de cambio para la organización y el talento

# Nueva Gobernanza: palancas de cambio

## Personas

## Tareas

### Macro

#### CALIDAD EN LA DECISIÓN

Misión, buen gobierno  
Gobernanza comunitaria  
Diseño democrático  
Interseccionalidad

#### CALIDAD EN LA GESTIÓN

Concurrencia, actores  
Sistemas, retos, sentido  
Escenarios, Teoría del Cambio  
Investigación, innovación  
Objetivos, proyectos, impacto

### Meso

#### ORGANIZACIÓN

Red, conectado  
Inteligencia colectiva  
Instancia, colaboración  
Ciudadanos/clientes, respuesta

#### GOBERNANZA

Dinámica, mañana  
Horizontal, co-gestión  
Institución como plataforma  
Portafolios  
Eficacia, eficiencia

### Micro

#### TALENTO

Planificación, gestión integral  
Competencias, funciones  
Desarrollo, dirección  
Incentivos, evaluación  
Ámbito informal, *on time*

#### PROCESOS

Tecnología, digitalización  
Dato, interoperabilidad, abierto  
Laboratorios, experimentación  
Ingeniería de procesos

# Gobernanza

- Construir internamente la tarea y el espacio de "pensar"
- Diferenciar **estrategia** y operativa
- Personas para el **cambio**: Unidad de gestión del cambio: Todo el mundo reflexiona, planifica e impulsa el cambio, pero alguien es **responsable**
- Recursos para el cambio: espacios, presupuesto
- Tiempo para el cambio: planificación, calendario, fases
- Identificar umbrales clave para conseguir puntos de inflexión

Dinámica, mañana  
Horizontal, co-gestión  
Institución como plataforma  
Portafolios  
Eficacia, eficiencia

# Organización

## ORGANIZACIÓN

Red, conectado  
Inteligencia colectiva  
Instancia, colaboración  
Ciudadanos/clientes, respuesta

- Construir red, determinando los códigos, los canales, los protocolos
- Aportar recursos, equidad, neutralidad, garantías
- Diseño centralizado, ejecución distribuida
- Dar contexto, crear infraestructura
- Infraestructuras abiertas: datos, información, tecnología
- Conocimiento abierto: metodología, procesos, protocolos
- Herramientas de coordinación
- Herramientas de seguimiento y evaluación

# Calidad en la decisión

- La deliberación como espacio de creación
- Identificar ágoras, dar voz, facilitar la **interacción**
- Dar legitimidad a todos los espacios, ordenar la conversación
- Crear **comunidad**, facilitar, dinamizar, articular, vertebrar
- Co-diseñar, prototipar, pilotar

Misión, buen gobierno  
Gobernanza comunitaria  
Diseño democrático  
Interseccionalidad

# Calidad en la gestión

- La información como infraestructura
- Aportar datos, información, conocimiento
- Identificar actores y sus relaciones, mapear los sistemas
- Avanzar escenarios posibles y hacerlos probables
- Diferenciar resultados, efectos e impactos
- Mapa de efectos e impactos
- Fomentar diagnosis de consenso vía nombrado y enmarcado
- Proyectos orientados a misiones
- Diseño y actuación por portafolios

Concurrencia, actores  
 Sistemas, retos, sentido  
 Escenarios, Teoría del Cambio  
 Investigación, innovación  
 Objetivos, proyectos, impacto

# Procesos

- Infraestructuras de **colaboración**
- Basadas en datos, proyectos, objetivos
- De diseñar sistemas a proveer plataformas
- Reconocer los recursos desaprovechados
- Co-diseñar, prototipar, pilotar

## PROCESOS

Tecnología, digitalización  
Dato, interoperabilidad, abierto  
Laboratorios, experimentación  
Ingeniería de procesos

# Talento

- Convertir el conocimiento presente
- en patrimonio histórico
- Apoyar identidades **participativas**
- Granularidad y capilaridad: ecosistema multinivel que tenga herramientas que actúen desde la atención primaria hasta los más altos niveles de especialización.

## TALENTO

Planificación, gestión integral  
Competencias, funciones  
Desarrollo, dirección  
Incentivos, evaluación  
Ámbito informal, *on time*



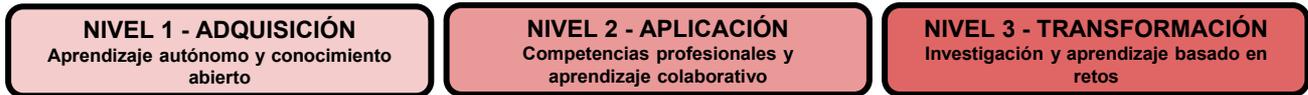
# Modelo de Aprendizaje y Desarrollo de la EAPC

# Modelo de Aprendizaje y Desarrollo



PRINCIPIOS RECTORES

ATRIBUTOS BÁSICOS DEL MODELO



	NIVEL 1 - ADQUISICIÓN	NIVEL 2 - APLICACIÓN	NIVEL 3 - TRANSFORMACIÓN
<b>CAPA 1 APRENDIBILIDAD</b> Comprender	Aprender a aprender	Mentalidad de crecimiento	Interrogación e investigación
<b>CAPA 2 ACCIONES E INSTRUMENTOS</b> Poder	Acciones y recursos de autoaprendizaje	Formación personalizada e itinerarios de aprendizaje	Ideación, prototipado, pilotado y validación
<b>CAPA 3 ENTORNO</b> Hacer	Acceso a redes de personas expertas	Proyectos y desarrollo profesional	Generación de nuevo conocimiento en red



# Bibliografía

# Bibliografía (i): Nueva Gobernanza Pública

Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (2014). "[Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management](#)". En *Public Administration Review*, 74 (1), 445-456. Indianapolis: Wiley.

Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2000). "[The New Public Service: Serving Rather Than Steering](#)". En *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559. Indianapolis: Wiley.

Krogh, A.H. & Triantafillou, P. (2024). "[Developing New Public Governance as a public management reform model](#)". En *Public Management Review*, 26 (10), 3040–3056. London: Routledge.

Mazzucato, M. & Ryan-Collins, J. (2022). "[Putting value creation back into “public value”: from market-fixing to market-shaping](#)". En *Journal of Economic Policy Reform*, 25 (4), 345-360. Abingdon: Taylor & Francis.

Osborne, S.P. (Ed.) (2010). [The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance](#). London: Routledge.

Torring, J. & Triantafillou, P. (2013). "[What’s in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System](#)". En *International Review of Public Administration*, 18 (2), 9-25. Abingdon: Taylor & Francis.

# Bibliografía (ii): Políticas públicas, complejidad

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](#)". En *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](#)". En *IDP. Revista de Internet, Derecho y Ciencia Política*, 24. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Omidyar Group (2019). [Guia per treballar reptes socials complexos amb un enfocament sistèmic](#). Redwood City: The Omidyar Group

Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). "[Dilemmas in a general theory of planning](#)". En *Policy Sciences*, 4 (2), 155-169. Boston: Springer International Publishing

# Bibliografía (iii): Del autor

Peña-López, I. (2018). “[Fomento de la participación democrática no formal e informal. De la democracia de masas a las redes de la democracia](#)”. En Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto (Ed.), *Abrir instituciones desde dentro*, 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). “[El Estado como plataforma: la participación ciudadana para la preservación del Estado como bien común](#)”. En *Nota d'Economia*, 105, 193-208. BCN: Generalitat de Catalunya.

Peña-López, I. (2020). “[El ecosistema de gobernanza pública: las instituciones como infraestructuras abiertas para la toma de decisiones colectivas](#)”. En 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.

Peña-López, I. (2025). [Nueva Gobernanza Pública aplicada: un modelo de caja de herramientas para la política pública en tiempos de incertidumbre y complejidad](#). 4º Congreso de Economía y Empresa de Catalunya 2025. Barcelona: Col·legi d'Economistes de Catalunya.

Peña-López, I. (próximamente). *Resolución de problemas retorcidos mediante aproximaciones de Gobierno Abierto. El caso de las Elecciones al Parlament de Catalunya durante la COVID19*

## Para citar esta obra:

Peña-López, I. (2025). *La gestión del cambio en la adopción de modelos basados en competencias*. Share4Value 02/04/2025

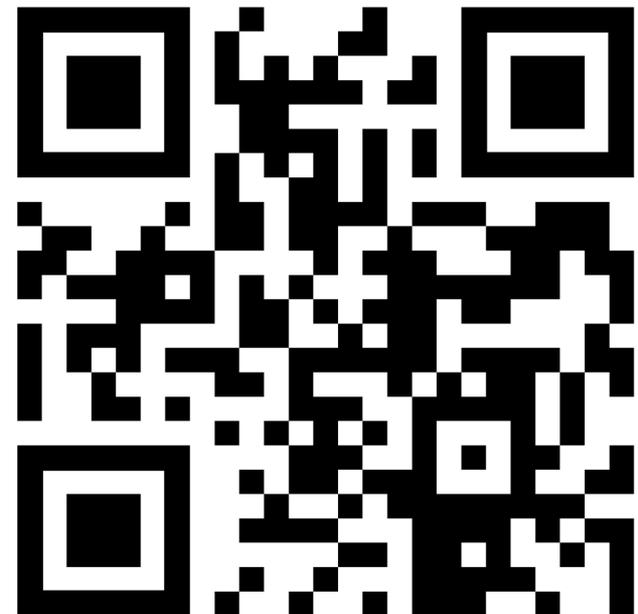
La Finca El Bosque de Châteaufort, Madrid: Cegos, Repsol, Châteaufort'

[http://ictlogy.net/presentations/20250402\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_gestion\\_cambio\\_modelo\\_competencias.pdf](http://ictlogy.net/presentations/20250402_ismael_pena-lopez_-_gestion_cambio_modelo_competencias.pdf)

## Para contactar con el autor:

<http://contacte.ictlogy.net>

## Descargar:



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/4.0/>