



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

## **Formación para desarrollar la organización: entornos complejos, personas abiertas**

Ismael Peña-López

Share4Value, 18 de abril de 2024

Châteaufort' Campus La Mola: Cegos, Repsol, Châteaufort'

# Índice

---

- De la formación al aprendizaje y el desarrollo
  - ¿Por qué?
  - ¿Cómo?
- Organizaciones que innovan, aprenden
  - Problemas complejos
  - Mapear actores
  - Prever escenarios
  - Diseñar dispositivos

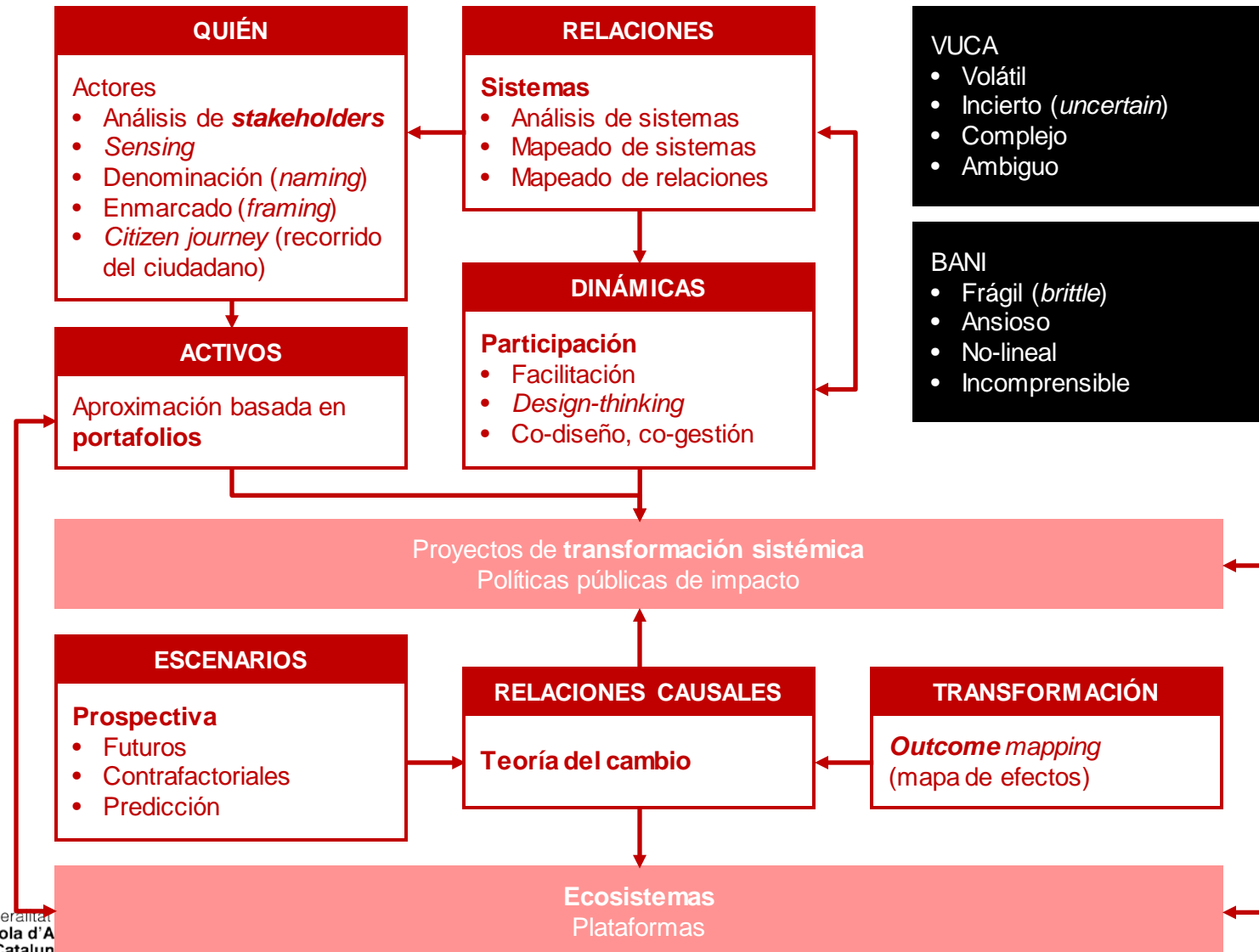
# Taller

**Dicotomías sobre funciones y tareas de los equipos en las organizaciones**

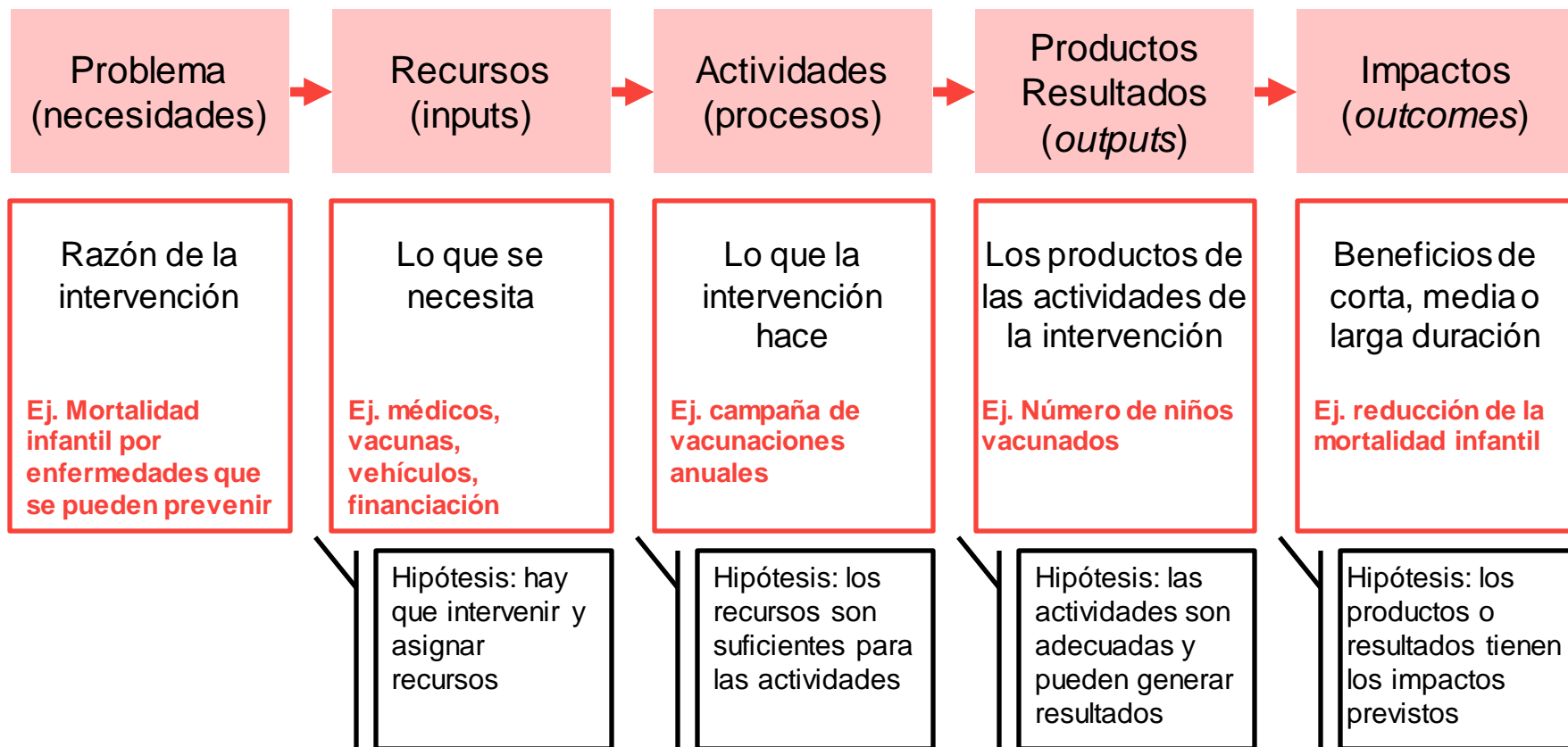
# Por qué

**Cambio de paradigma en la toma de  
decisiones colectivas**

# Gestión de la complejidad para el impacto sistémico



# La Teoría del Cambio



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

# Impactos, efectos, resultados

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	Fuera de nuestro control	Fuera de nuestro control
Incidencia directa	Incidencia directa	Incidencia indirecta
Medibles	Medibles	No medibles
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>

# 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



# Paradigma: del proceso al reto y el impacto

	Modelo: proceso	Modelo: retos e impactos
<b>Objeto</b>	El procedimiento	Retos e impactos
<b>Papel del trabajador</b>	Aplicar el procedimiento	Diseñar e implantar un servicio o política pública
<b>Selección</b>	Basada en el conocimiento de la norma	Basada en las competencias del trabajador y las funciones que deberá realizar
<b>Formación</b>	Actualizar al trabajador cuando cambia el procedimiento	Desarrollar al trabajador para que adquiera nuevas competencias o mejore su desempeño
<b>I+D+i</b>	Sobre todo externalizada	Equipo propio, comunidades de práctica y aprendizaje
<b>Organización</b>	Jerárquica	Por proyectos
<b>Funcionamiento lógico</b>	Expediente	Interoperabilidad de datos
<b>Relaciones entre unidades y administracions</b>	Competenciales	De colaboración y complementariedad
<b>Movilidad vertical</b>	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.
<b>Movilidad horizontal</b>	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico	Difícil y lenta: requiere competencias específicas

# Cómo

## La reforma del talento en la organización El caso de la EAPC

# Funciones y marcos competenciales

## GUIA PER IDENTIFICAR I DEFINIR PERFILS COMPETENCIALS PER ÀMBITS FUNCIONALS



Barcelona, 2009



Generalitat de Catalunya  
Departament de Governació  
i Administracions Públiques  
**Secretaria de Funció Pública  
i Modernització de l'Administració**

Edita: Escola d'Administració Pública de Catalunya

2009

Memòries tècniques de definició dels àmbits funcionals del Grup A, subgrups A1 i A2

- Comunicació, atenció a la ciutadania i gestió del coneixement [20 Bytes]
- Econòmic [20 Bytes]
- Estadística, anàlisi i planificació [20 Bytes]
- Execució penal [20 Bytes]
- Genèric de gestió administrativa [20 Bytes]
- Gestió del medi [20 Bytes]
- Gestió documental, patrimonial i cultural [20 Bytes]
- Indústria i energia [20 Bytes]
- Jurídic [20 Bytes]
- Ordenació territorial, infraestructures i edificació [20 Bytes]
- Polítiques socials i d'igualtat [20 Bytes]
- Prevenció, seguretat i salut laboral [20 Bytes]
- Recursos humans i organització [20 Bytes]
- Salut [20 Bytes]
- Unió Europea, internacional i cooperació [20 Bytes]

2009-2010

EINES PER ALS RECURSOS HUMANS

## Guia per a la definició de marcs competencials

13

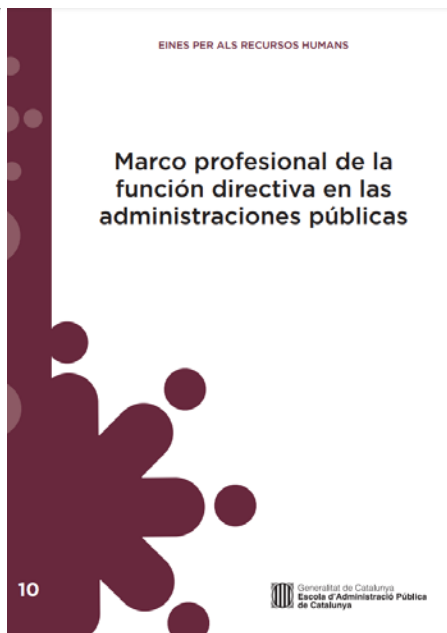
Generalitat de Catalunya  
Escola d'Administració Pública  
de Catalunya

2024

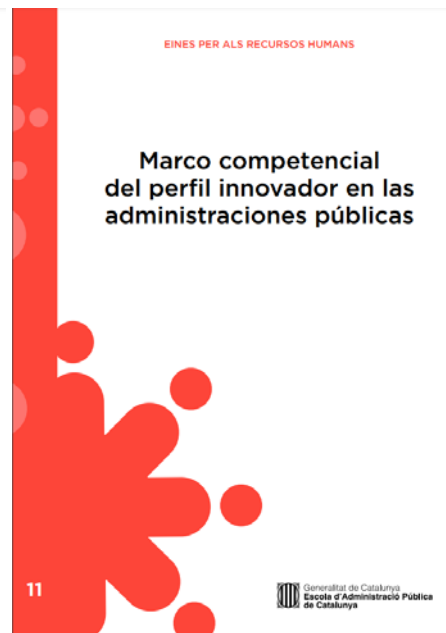
# Marcos competenc. direcció, innovació, investigació



2009/2020



2018

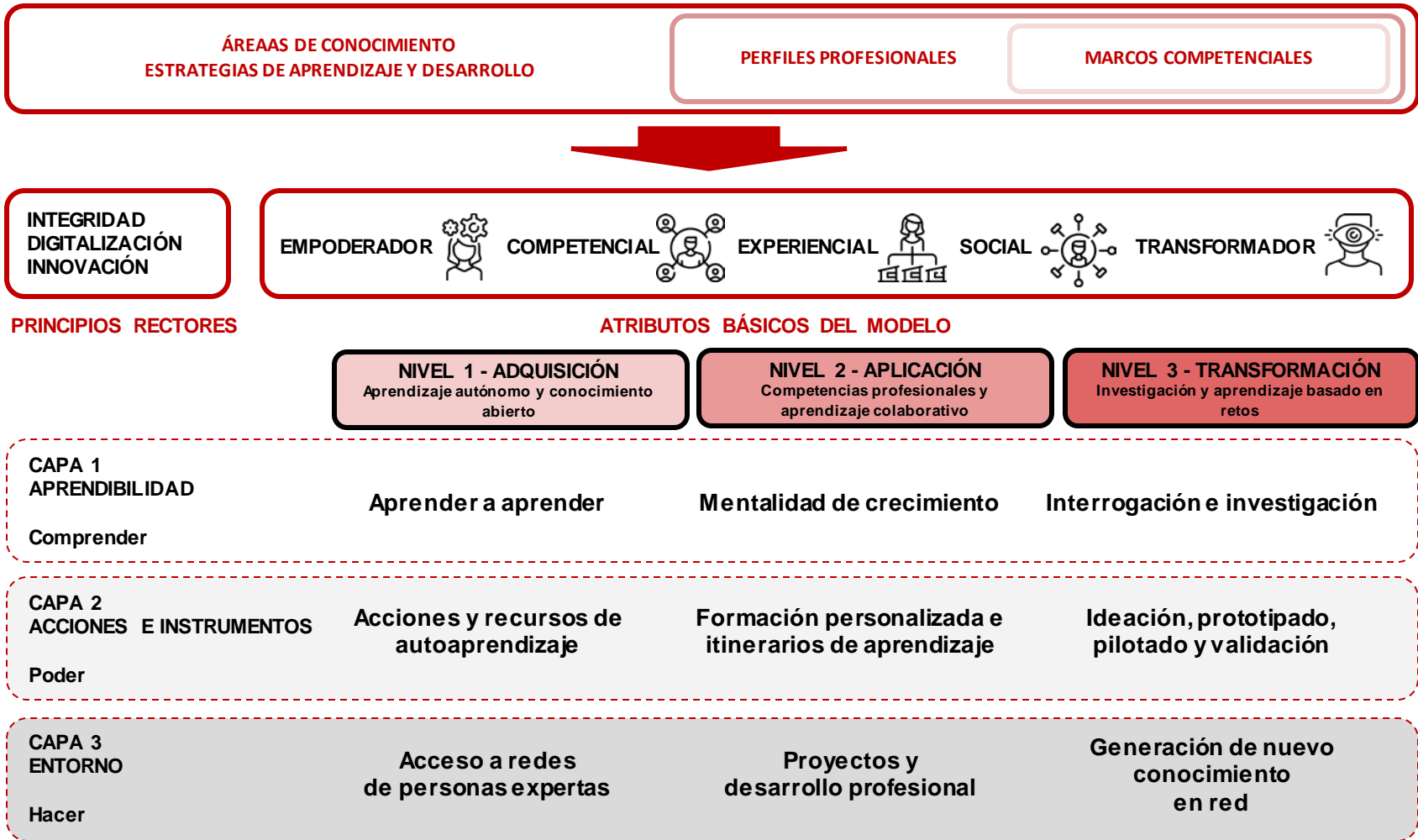


2020

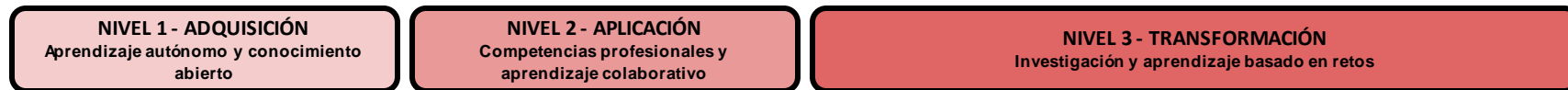


2022

# Modelo de Aprendizaje y Desarrollo



# Desarrollo directivo, investigación, innovación



# Cómo

## La aplicación en problemas retorcidos

# 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 la toma de decisiones
  - 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 y complejidad de los retos
  - Desconocimiento generalizado sobre las organizaciones
- Variedad de **narrativas** que determinan el desarrollo de los proyectos
  - Antes: calidad técnica, organización, información
  - Durante: organización, legitimidad
  - Después: legitimidad, impacto

# Estrategia: actores, objetivos, escenarios

---

Mapa de **actores**

- Institucional vs. extra-institucional
- Ámbito formal vs. Oficioso
- Máxima representación de posiciones y perfiles – no representatividad

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

En qué **escenarios** (actores x objetivos) se dará la toma de decisiones

# 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**

# La organización como plataforma

---

## La información como infraestructura

- Abierta
- En cantidad
- De calidad
- A tiempo

## Deliberación, participación, co-diseño

- Técnica: logística, legal/normativa, politológica/filosófica
- Orientada a resultados: no especular, no reabrir debates

## Tono

- Facilitar, dinamizar, articular
- Empático, asertivo

# El entorno como enemigo, 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
- **Marcar** el ritmo, el tono y el nivel (informativo, comunicativo)
- **Transparencia** radical, convertirse en *la* autoridad
- **Anticiparse**, ser rápido en avanzar temas y problemas, no dejar espacio para las dudas
- Situarse en **situación aventajada**, no dejar espacio a la desinformación

**Para saber  
más...**

# Bibliografía básica

---

Ballvé Jerez, M.B. (2023). “[La actuación de las organizaciones públicas en el s.XXI](#)”. En Gairín Sallán, J. & López-Crespo, S. (Coords.), Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia, Capítulo 3.1, 123-130. Madrid: Praxis-La Ley

Peña-López, I. (2023). “[La gestión integral del talento en la Administración centrada en la política pública de impacto](#)”. En Gairín Sallán, J. & López-Crespo, S. (Coords.), Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia, Capítulo 3.2, 131-137. Madrid: Praxis-La Ley

Herrero García, O. & Dalmau Ibàñez, Ò. (2023). “[Transición hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo](#)”. En Gairín Sallán, J. & López-Crespo, S. (Coords.), Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia, Capítulo 3.3, 137-151. Madrid: Praxis-La Ley

# Documentos de consulta

---

## Plan Estratégico EAPC 2022-2027

Espacio web: <http://plaestrategic.eapc.gencat.cat/>

Documento: [https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que\\_fem/pla-estrategic-2022-2027/EAPC\\_pla-estrategic\\_2022-2027\\_v3\\_1\\_ES.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que_fem/pla-estrategic-2022-2027/EAPC_pla-estrategic_2022-2027_v3_1_ES.pdf)

## Modelo de Aprendizaje y Desarrollo de la EAPC

Espacio web: <https://model.eapc.gencat.cat/>

Documento : <https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/model-aprenentatge-desenvolupament/Model-Aprenentatge-i-Desenvolupament-EAPC-v4-6-ES.pdf>

## Anteproyecto de Ley de la EAPC

Espacio web: <https://llei.eapc.gencat.cat/>

Texto aprobado por el Consejo Técnico el 14/02/2023:

[https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que\\_fem/llei-eapc/repositori-documents-oficials/Avantprojecte\\_de\\_llei\\_CT\\_14022023.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/que_fem/llei-eapc/repositori-documents-oficials/Avantprojecte_de_llei_CT_14022023.pdf)



# Bibliografía complementaria

---

Peña-López, I. (2020). “El ecosistema de gobernanza pública: las instituciones como infraestructuras abiertas para la toma de decisiones colectivas”. In 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. (2023). “Gestión de la complejidad para el impacto sistémico: respuestas a entornos VUCA y BANI”. En Sociedad Red, 19 agosto 2023. Barcelona: ICTlogy.

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. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

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



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

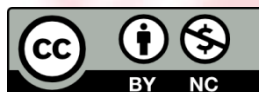
## Para citar aquesta obra:

Peña-López, I. (2024). *Formación para desarrollar la organización: entornos complejos, personas abiertas*. Share4Value, 18 de abril de 2024  
Châteauforn' Campus La Mola: Cegos, Repsol, Châteauforn

[http://ictlogy.net/presentations/20240418\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_formacion\\_desarrollar\\_organizacion\\_entornos\\_complejos\\_personas\\_abiertas.pdf](http://ictlogy.net/presentations/20240418_ismael_pena-lopez_-_formacion_desarrollar_organizacion_entornos_complejos_personas_abiertas.pdf)

## Pera 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  
Pera más información visitad  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>