



La dimensión interna de la nueva gobernanza pública: nuevas organizaciones, nuevos equipos, nuevos perfiles profesionales

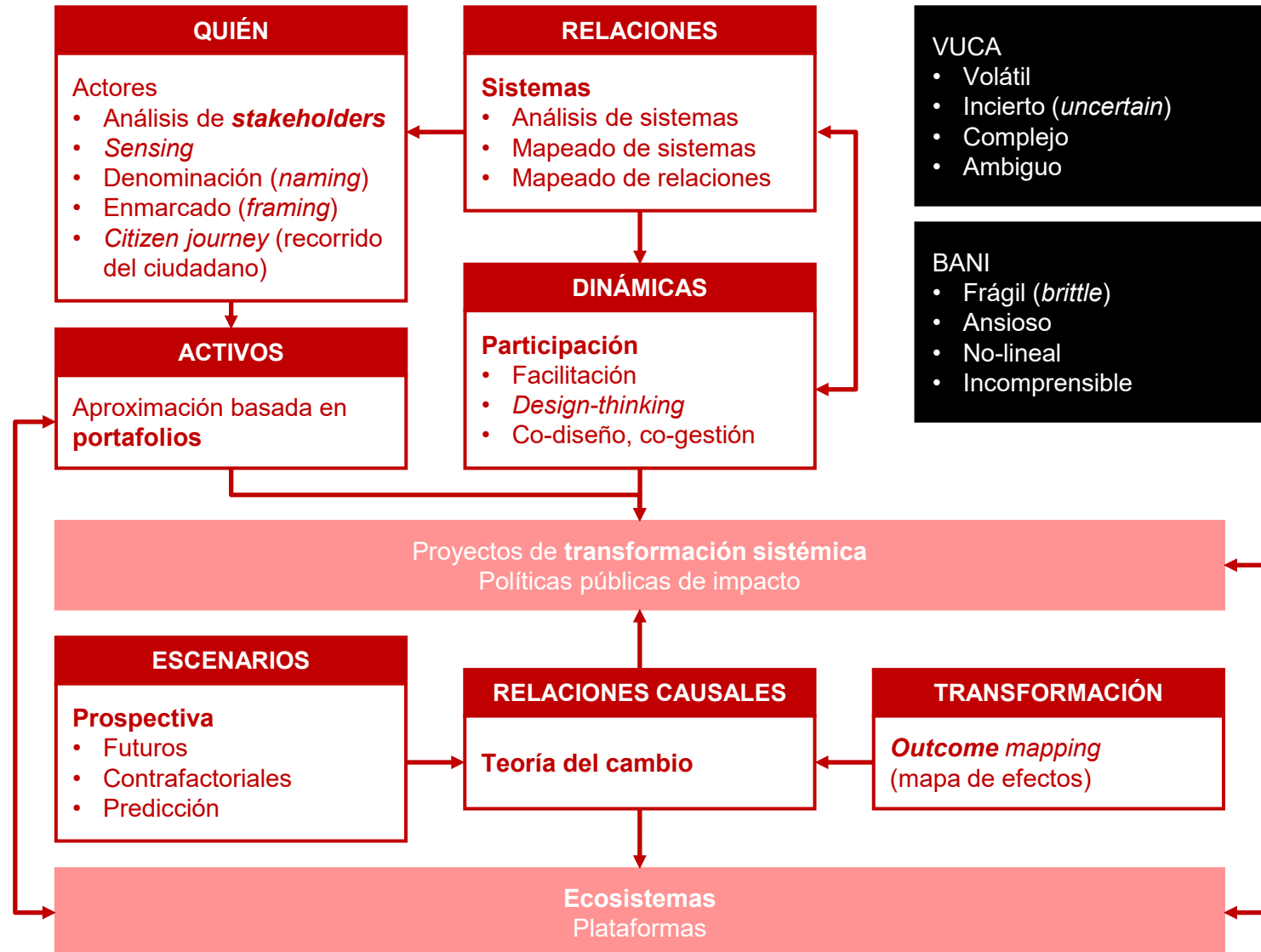
Ismael Peña-López
@ictlogist

XVIII Jornadas Universitarias de Empleo Público
Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya



Hacia un cambio de paradigma: nueva gobernanza pública

Gestión de la complejidad para el impacto sistémico



Cuatro modelos de gobernanza

Modelo	Gobernanza procedimental	Gobernanza Corporativa	Gobernanza de mercado	Gobernanza en/de red
Fuente de la racionalidad	Ley	Gestión	Competencia	Relaciones
Forma de control	Reglas	Planes	Contratos	Co-producción
Virtud primaria	Fiabilidad	Orientación a resultados	Orientación a costes	Flexibilidad
Foco en el suministro del servicio	Tratamientos universales	Objetivos	Precios	Intermediación

Elementos nucleares de la nueva gobernanza pública

Paradigma Elementos clave	Administración pública	Nueva Gestión Pública	Nueva Gobernanza Pública
Fundamento teórico	Ciencia política y gestión y políticas públicas	Teoría de la elección racional y estudios de administración de empresas	Teoría de las instituciones y teoría de redes
Naturaleza del Estado	Unitaria	Regulatoria	Plural y pluralista
Foco	El sistema político	La organización	La organización es el entorno
Énfasis	Creación e implementación de políticas públicas	Administración de los recursos organizacionales y rendimiento	Negociación de valores, significados y relaciones
Mecanismo de asignación de recursos	Jerarquía	El mercado y los contratos clásicos o neoclásicos	Reces y contratos relacionales
Naturaleza del sistema de servicio	Cerrado	Abierto racional	Abierto cerrado

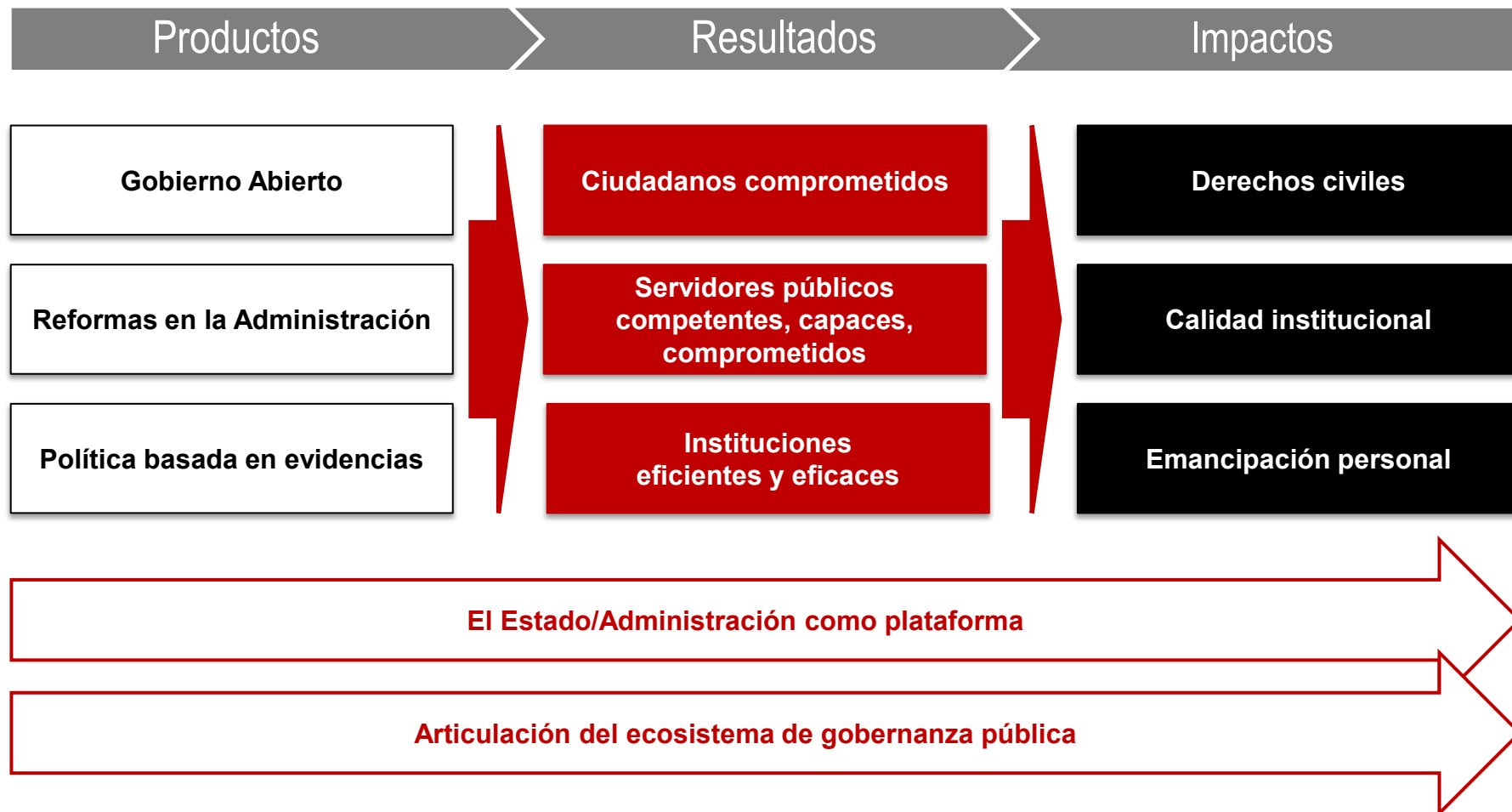
Dimensiones externas e internas de los modelos de gestión pública

Dimensions	Nueva Gestión Pública	Estado Neo-Weberiano	Nueva Gobernanza Pública
Dimensión externa	• Privatización • Externalización • Contratación externa • Organizaciones cuasi-públicas • Colaboración público-privada • Encuestas al usuario	• Consejos de usuarios • Encuestas al usuario	• Gobernanza en red • Colaboración intersectorial • Colaboración público-privada para la innovación • Co-creación y co-producción con los ciudadanos
Dimensión interna	• Organizaciones con un único fin • Gestión estratégica • Gestión del rendimiento • Evaluación del rendimiento • Contratos basados en el rendimiento • Sistemas de salario por incentivos • <i>Benchmarking</i> • Orientación al producto	• (Re-)centralización de los servicios públicos • Modernización de la burocracia • Profesionalización de los servicios públicos • Orientación a resultados • Evaluación y control ex-post • Orientación al usuario de los servicios	?



La dimensión interna: nuevas organizaciones

Teoría del cambio para transformar la Administración



Un modelo transversal para los servidores públicos



La Administración Pública como plataforma de aprendizaje

La Administración Pública como plataforma de investigación, innovación y desarrollo

La Administración Pública como vertebradora del ecosistema de gobernanza pública

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



**La dimensión interna:
nuevos equipos,
nuevos perfiles profesionales**

Paradigma: de función pública a servicio público

	Modelo: función pública	Modelo: servicio y política pública
Objeto	El procedimiento	El servicio y la política pública
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	Desarrollar 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 proyectos
Funcionamiento lógico	Expediente	Interoperabilidad de datos
Relaciones entre unidades y administraciones	Competenciales	De colaboración y complementariedad
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

Nuevos marcos competenciales en la Administración: directivos y mandos



Diccionario de competencias de directivos y mandos



Gestió de la unitat	Lideratge de persones
<i>Visió estratègica</i> <i>Visió digital del servei públic</i> - Planificació i organització - Orientació als resultats i orientació a la qualitat - Anàlisi de problemes i presa de decisions	<i>Direcció i desenvolupament de les persones</i> Treball en equip i treball en xarxa
- Compromís amb el servei públic i l'organització - Actualització professional i millora contínua - Competència tècnica	Orientació a la ciutadania
<i>Flexibilitat i gestió del canvi</i> <i>Orientació a la innovació</i>	<i>Comunicació, persuasió i influència</i>
Autogestió personal	Influència i relació

Estructura del perfil



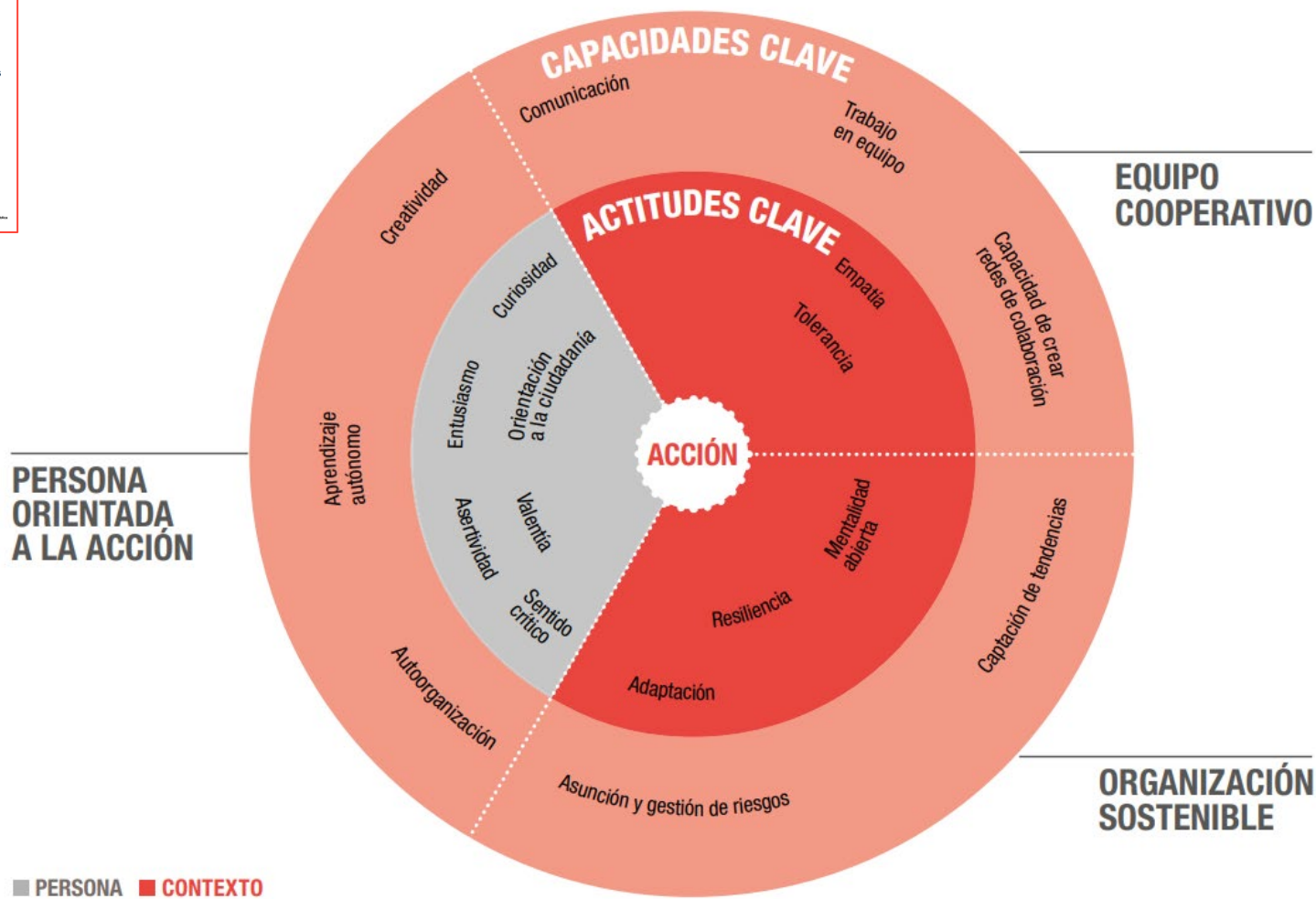
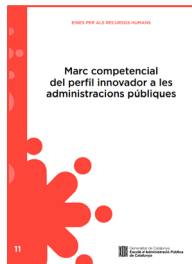
Marco profesional de la función directiva en la Administración



FUNCIONES

- F1** Participar en la **definición de las políticas públicas** de su ámbito, garantizando su adecuación a la realidad y su viabilidad práctica.
- F2** Participar en la gobernanza de su ámbito de responsabilidad y promover relaciones nacionales e internacionales relevantes.
- F3** Llevar a cabo la planificación estratégica que debe seguirse y fijar sus objetivos operativos.
- F4** Impulsar la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, realizar su seguimiento y emprender, cuando sea preciso, acciones de mejora.
- F5** Gestionar los recursos materiales, tecnológicos y económicos con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad social, financiera y medioambiental.
- F6** Liderar, dirigir, coordinar y **desarrollar los equipos** profesionales propios de su ámbito.
- F7** **Evaluar** la eficiencia de los procesos, el desempeño profesional y los resultados alcanzados, para facilitar la toma de decisiones y para rendir cuentas.
- F8** Velar por una comunicación pública clara, veraz y transparente.
- F9** **Liderar políticas de innovación en su ámbito de actuación.**

Marco de capacidades del perfil innovador en la Administración



Marco competencial para el Trabajo colaborativo en investig. e innovación



VISIÓN HOLÍSTICA

COMPETENCIAS PERSONALES

Pensamiento sistémico y crítico

Visión estratégica

Flexibilidad y adaptabilidad

ORIENTACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Orientación al bien común

Orientación a resultados

Planificación

COLABORACIÓN RADICAL

COMPETENCIAS RELACIONALES

Trabajo en equipo y en red

Liderazgo

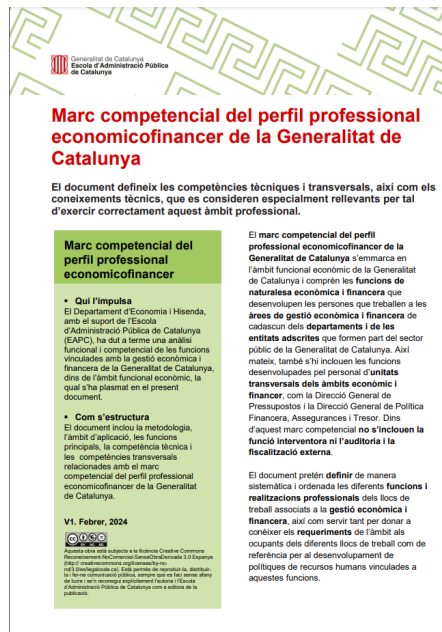
Gestión positiva de conflictos

Comunicación

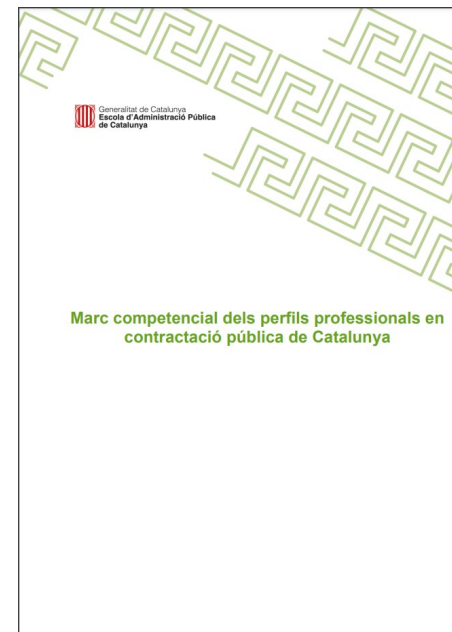
Nuevos marcos competenciales en la Admón: especialización



2024



2024



2024

Papel de la Administración en el ecosistema investigador

- Cambio de paradigma función pública
- Competencias de investigación e innovación en la Administración
 - Impulsar la **transformación**, orientar hacia el **impacto**
 - Contribuir a elaborar la **Teoría del Cambio**
 - Participar en el **diseño** de la investigación
 - Incorporar la **evaluación** en el ciclo integral de la política pública
- Contribuir a vertebrar la **demanda** de investigación
 - Fomentar **ciencia aplicada**, con compromiso y de impacto
 - Identificar **retos** y **actores** y facilitar **espacios** de concurrencia
 - Promover **experimentación, prototipado, réplica, escalado, estandarización, adopción e institucionalización**



Bibliografía y documentación

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

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

Krogh, A.H. & Triantafillou, P. (2024). “[Developing New Public Governance as a public management reform model](#)”. En *Public Management Review*, Published online: 06 Feb 2024. London: Routledge

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

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

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.

Guías y marcos competenciales

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2020). *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament i llocs singulars de la Generalitat de Catalunya*. Eines per als recursos humans, 1. 2a edició. Barcelona: EAPC

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2018). *Marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas*. Eines per als recursos humans, 10. Barcelona: EAPC

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2020). *Marco competencial del perfil innovador en las administraciones públicas*. Eines per als recursos humans, 11. Barcelona: EAPC

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2022). *Marco competencial para el trabajo colaborativo en investigación e innovación*. Eines per als recursos humans, 12. Barcelona: EAPC

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2024). *Guia per a la definició de marcs competencials*. Eines per als recursos humans, 13. Barcelona: EAPC

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2024). *Marc competencial del perfil professional economicofinancer de la Generalitat de Catalunya*. Eines per als recursos humans, 13. Barcelona: EAPC

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2024). *Marc competencial dels perfils professionals en contractació pública*. Eines per als recursos humans, 13. Barcelona: EAPC

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

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

Para citar esta obra:

Peña-López, I. (2024). *La dimensión interna de la nueva gobernanza pública: nuevas organizaciones, nuevos equipos, nuevos perfiles profesionales*.
XVIII Jornadas Universitarias de Empleo Público, 31/10/2024
Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya

http://ictlogy.net/presentations/20241031_ismael_pena-lopez_-_dimension_interna_nueva_gobernanza_publica.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/>