



**Los actores de la Nueva  
Gobernanza Pública:  
de administrados a clientes, de  
clientes a ciudadanos.**

**Ismael Peña - López**

DIBEX, 09/11/2024

Barcelona: ISDI





## Ismael Peña-López

@ictlogist

<http://ictlogy.net>

### Acerca de...

- 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



# Taller

Dicotomías sobre funciones y tareas de los equipos en las organizaciones



# Por qué





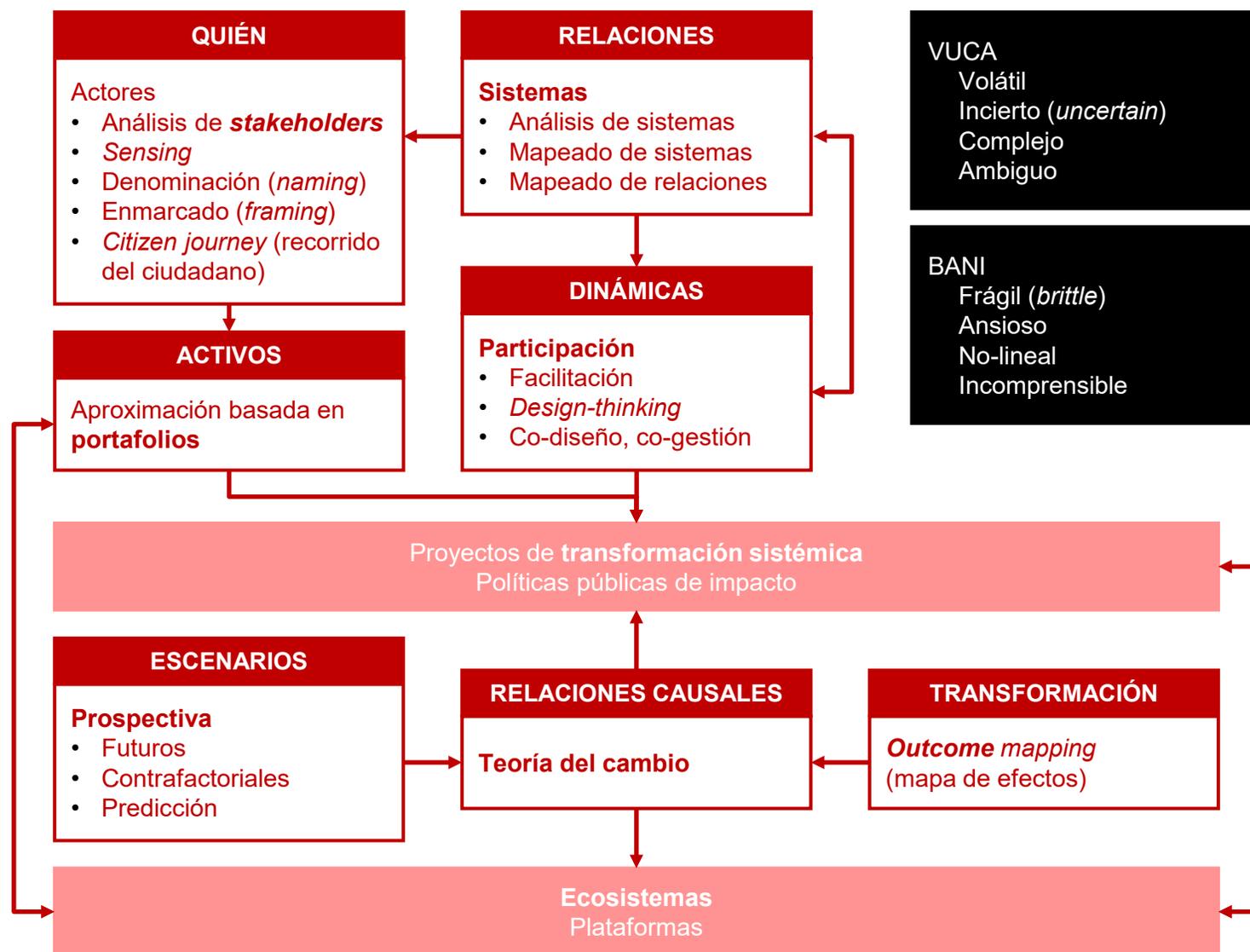
# La actitud antipolítica



# La actitud política



# 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

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

# Elementos nucleares de la nueva gobernanza pública

Paradigma Elementos clave	Administración pública	Nueva Gestión Pública	Nueva Gobernanza Pública
<b>Fundamento teórico</b>	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
<b>Naturaleza del Estado</b>	Unitaria	Regulatoria	Plural y pluralista
<b>Foco</b>	El sistema político	La organización	La organización es el entorno
<b>Énfasis</b>	Creación e implementación de políticas públicas	Administración de los recursos organizacionales y rendimiento	Negociación de valores, significados y relaciones
<b>Mecanismo de asignación de recursos</b>	Jerarquía	El mercado y los contratos clásicos o neoclásicos	Reces y contratos relacionales
<b>Naturaleza del sistema de servicio</b>	Cerrado	Abierto racional	Abierto cerrado

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

# Dimensión externa e interna de los modelos de gestión pública

Dimensions	Nueva Gestión Pública	Estado Neo-Weberiano	Nueva Gobernanza Pública
Dimensión externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatización</li> <li>• Externalización</li> <li>• Contratación externa</li> <li>• Organizaciones cuasi-públicas</li> <li>• Colaboración público-privada</li> <li>• Encuestas al usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejos de usuarios</li> <li>• Encuestas al usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza en red</li> <li>• Colaboración intersectorial</li> <li>• Colaboración público-privada para la innovación</li> <li>• Co-creación y co-producción con los ciudadanos</li> </ul>
Dimensión interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones con un único fin</li> <li>• Gestión estratégica</li> <li>• Gestión del rendimiento</li> <li>• Evaluación del rendimiento</li> <li>• Contratos basados en el rendimiento</li> <li>• Sistemas de salario por incentivos</li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• Orientación al producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Re-)centralización de los servicios públicos</li> <li>• Modernización de la burocracia</li> <li>• Profesionalización de los servicios públicos</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Evaluación y control ex-post</li> <li>• Orientación al usuario de los servicios</li> </ul>	?

Krogh, A.H. & Triantafyllou, P. (2024). "Developing New Public Governance as a public management reform model". In Public Management Review, Published online: 06 Feb 2024. London: Routledge

# Qué

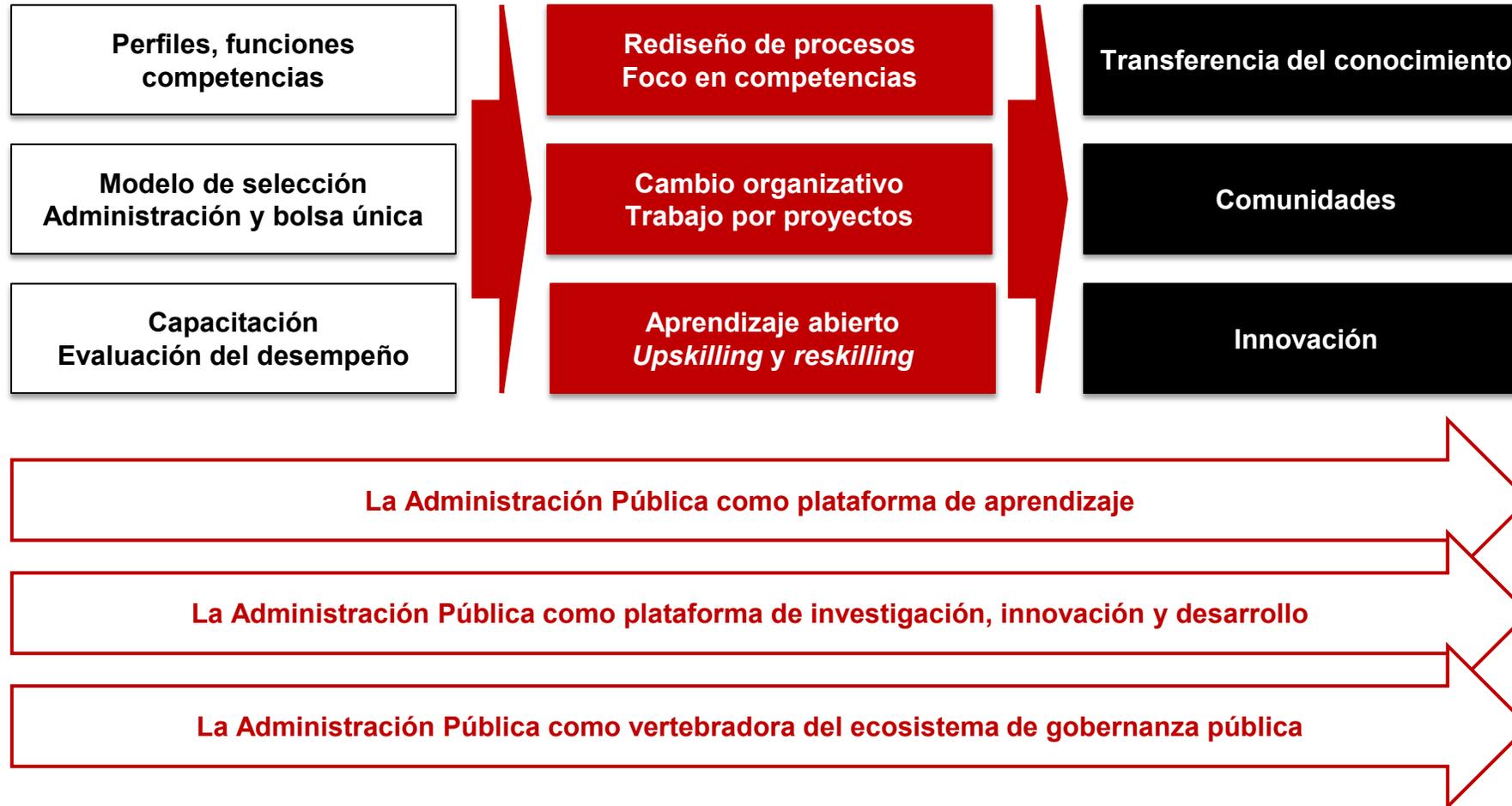




# Teoría del cambio para transformar la Administración



# Un modelo transversal para los servidores públicos



# 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

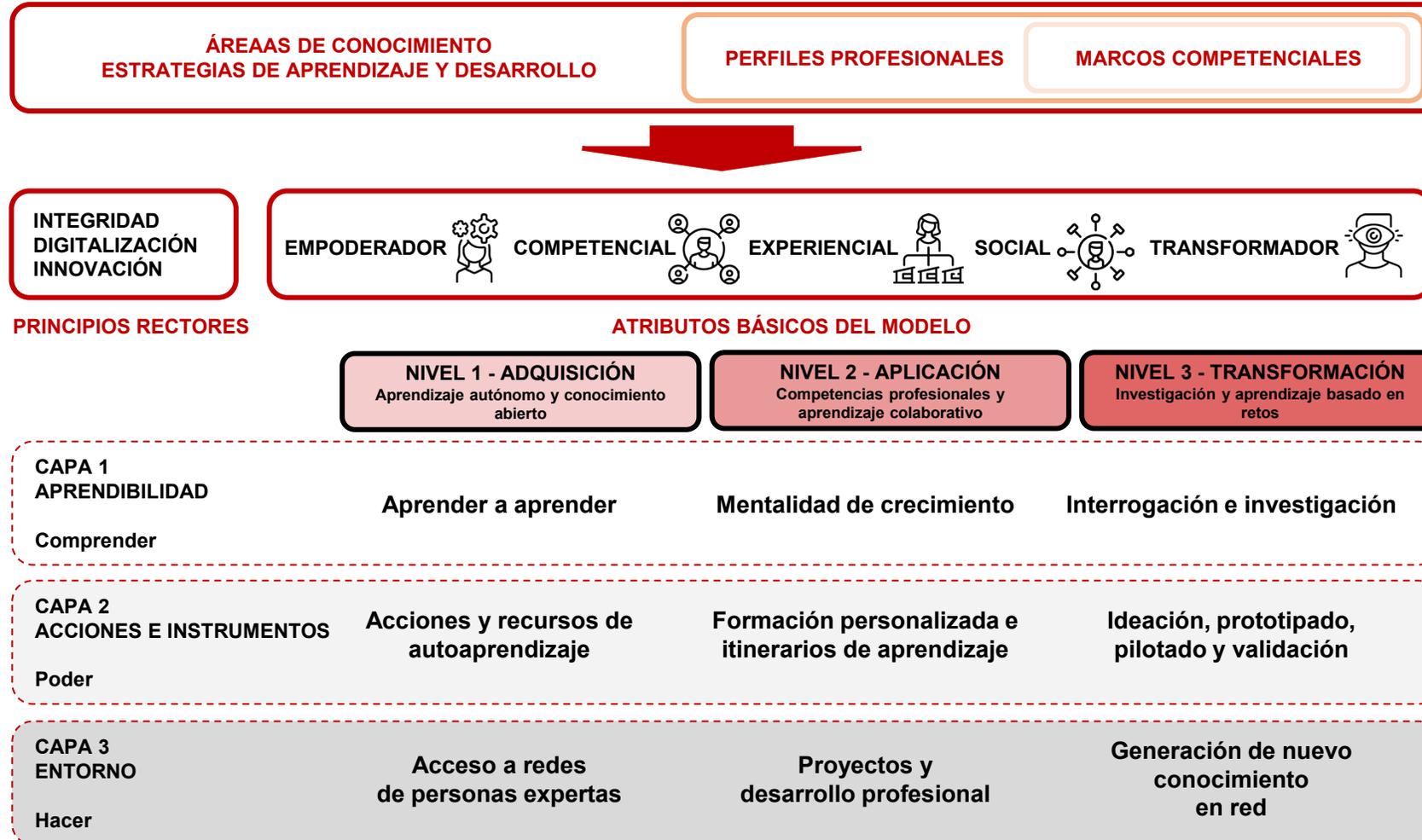
- Entorno/infraestructura de apoyo común, con servicios básicos
- Actores formales e informales conviviendo
- Servicios, soluciones y componentes especializados
- Instancias/aplicaciones específicas

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: de función pública a servicio público

	Modelo: función pública	Modelo: servicio y política pública
<b>Objeto</b>	El procedimiento	El servicio y la política pública
<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 administraciones</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

# Modelo de Aprendizaje y Desarrollo de la Escola d'Administració Pública de Catalunya



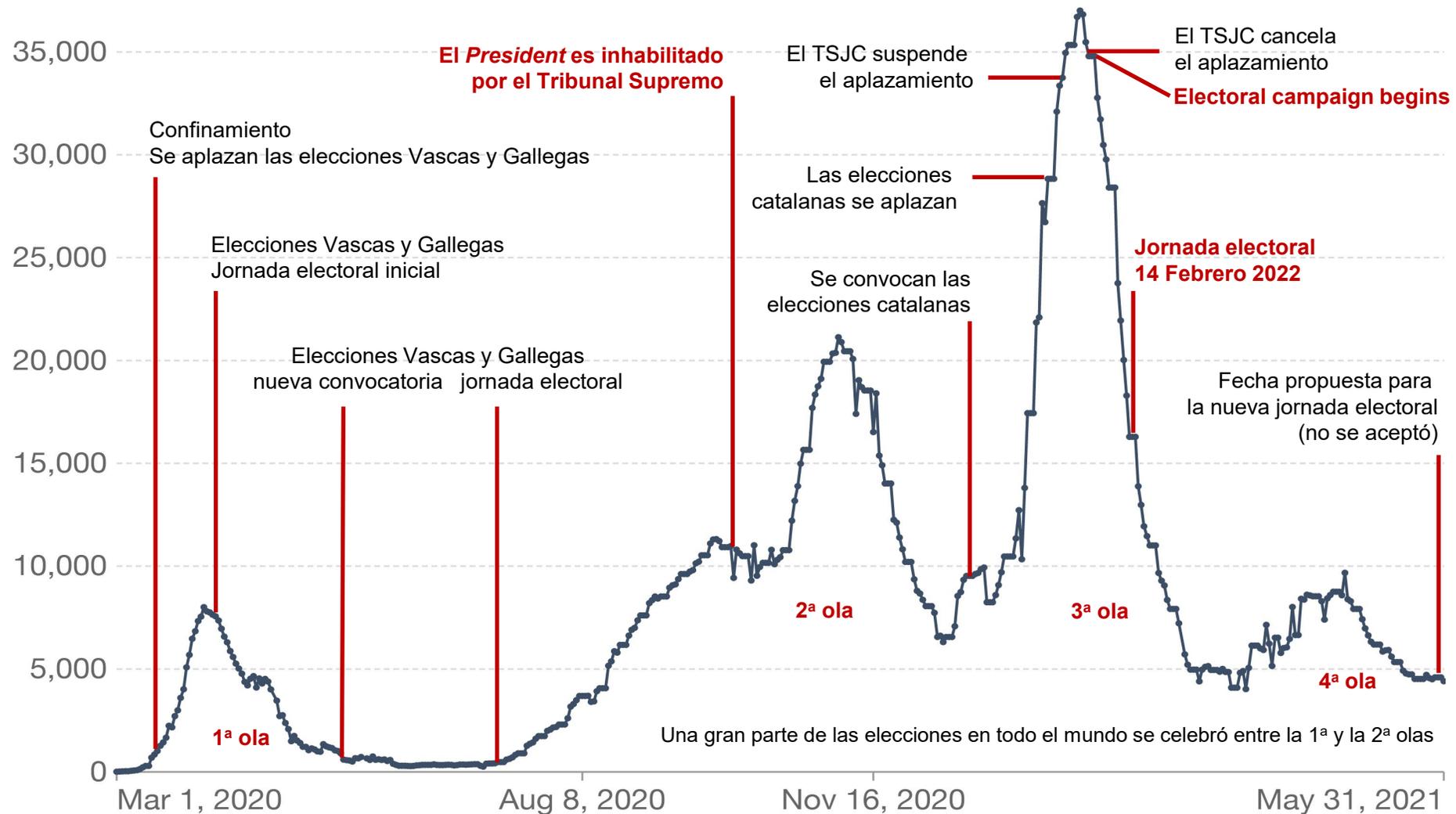
# Cómo



# Un problema retorcido



# Elecciones y crisis COVID: Parlament de Catalunya 2021



Daily new confirmed COVID-19 cases, 7-day rolling average.

Source: OurWorld in Data / Johns Hopkins University CSSE COVID-19 Data



## Un problema retorcido (wicked problem)

- No existe una formulación definitiva de un problema retorcido.
- Los problemas retorcidos no tienen tiempo de espera.
- Las soluciones al problema retorcido no son tipo verdadero o falso, sino mejor o peor.
- No existe 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 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

# La strategia (I)





# 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: 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

# Taller

El mapa de actores: visiones



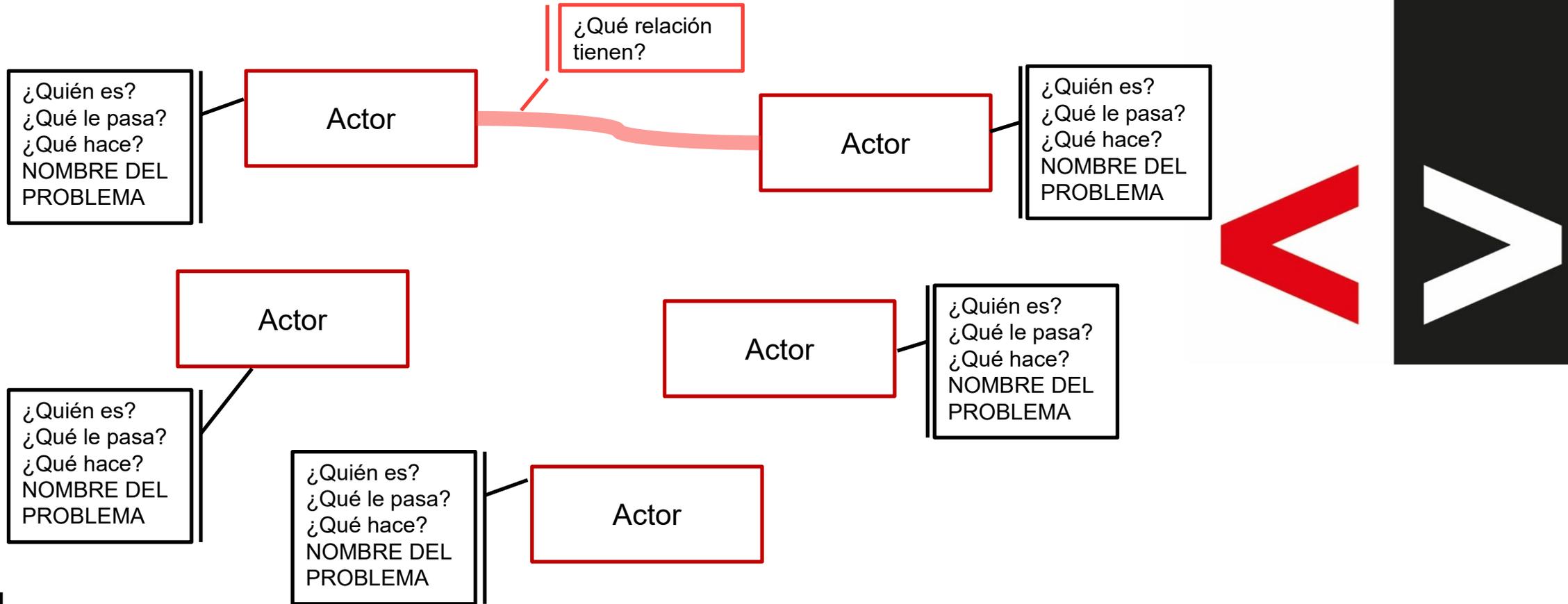
## Taller: Mapa de actores y visiones

Cartografiar los diferentes perfiles de ciudadano afectados por una cuestión y sus respectivos posicionamientos:

- Listar los actores
- Tipificar su perfil
- Establecer relaciones entre actores
- Describir sus aproximaciones a la cuestión
- Nombrar su problema



# Taller: Mapa de actores y visiones



# Taller

El mapa de actores: aportaciones



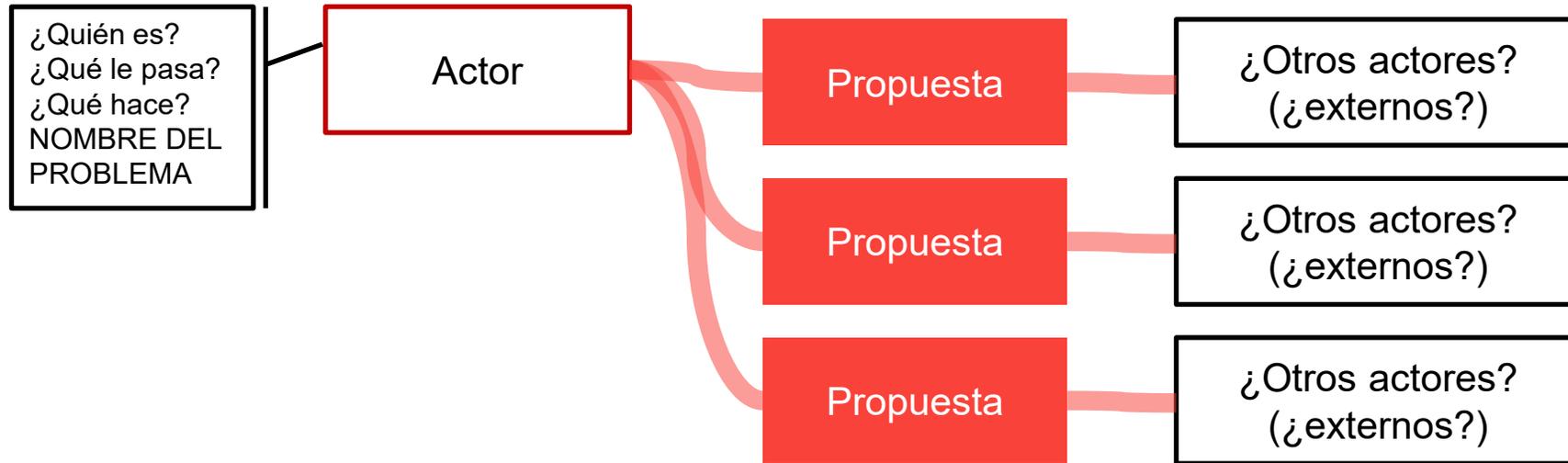
## Taller: Mapa de actores y aportaciones

Cartografiar los diferentes perfiles de ciudadano afectados por una cuestión y sus respectivos propuestas:

- Listar los actores
- Explorar los instrumentos para llegar a ellos
- Listar el rango de posibles soluciones aportades para cada tipo de actor y su impacto esperado



# Taller: Mapa de actores y aportaciones



# La strategia (II)





# 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
- Garantiza 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

# La operativa





# Estrategia: los escenarios

Instituciones y partidos:

- Consenso
- Utilidad
- *Auctoritas*

Medios:

- Utilidad
- Agilidad

Ciudadanía: redes

- Información clara
- Prescripción
- Desintermediación
- Referencia rápida



# Los escenarios

Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
<b>Escenario</b>			
<b>Deliberación</b>			
<b>Sufragio passivo</b>			
<b>Sufragio activo</b>			
<b>Organización</b>			
<b>Implantación</b>			

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



# 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.	

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



# 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.		

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

# 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.

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

# Cuadro de mando, indicadores y umbrales de decisión

Escenario	EPC21-Normal	EPC21-Nuevanormal	EPC21-Local	EPC21-Tramo4	EPC21-Tramo3	EPC21-Tramo2	EPC21-Tramo1	EPC21-Paro	EPC21-Cierre
Movilidad	Progresión según								
Actividad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor de RT varia de forma significativa y persistente</li> <li>El número de hospitalizaciones varia de forma significativa y persistente</li> </ul>								
Afectaciones electorales									
Protocolo Elecciones COVID19									

Escenario	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad	Escenario	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
Deliberación		Green	Yellow	Yellow	Deliberación		Green	Red	Suspender
Sufragio pasivo		Green	Green	Yellow	Sufragio pasivo		Green	Red	Suspender
Sufragio active		Green	Green	Yellow	Sufragio active		Green	Red	Suspender
		Green	Green	Yellow		Mantener			
		Green	Green	Yellow					
		Green	Red	Yellow					
		Yellow	White	White					
Operaciones		Green	Green	Yellow	Operaciones		Green	Green	Suspender
		Green	Green	Yellow					
		Red	Green	Yellow					
Implantación		Green	Green	Yellow	Implantación		Red	Green	Suspender
		Yellow	White	Yellow					
		Yellow	White	Red					

Inspirado en: James, T.S. & Alihodzic, S. (2020). "When Is It Democratic to Postpone an Election? Elections During Natural Disasters, COVID-19, and Emergency Situations".

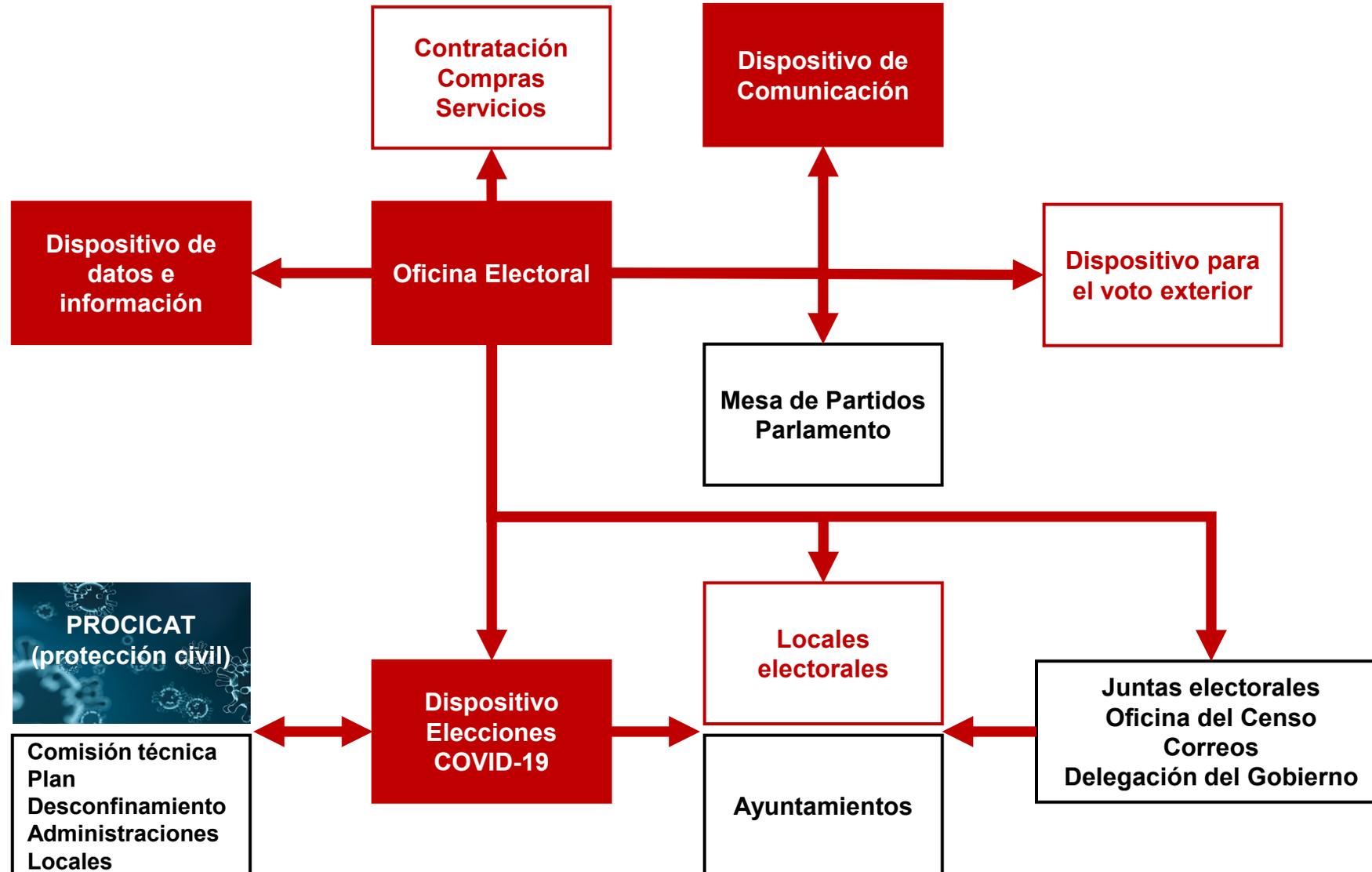


# Estrategia: los dispositivos

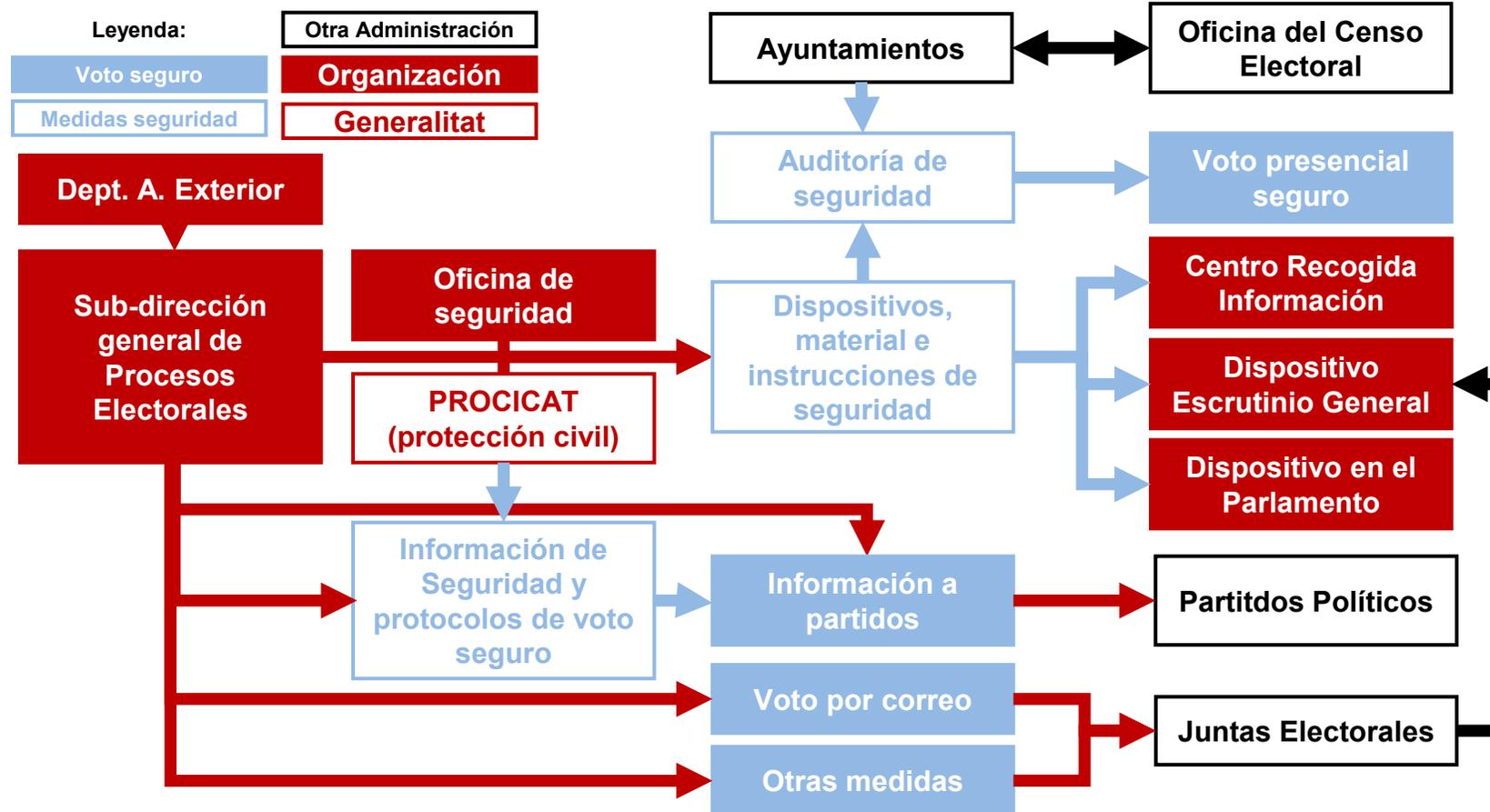
Para cada objetivo, actor y escenario

- 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**

# Dispositivos específicos y de coordinación



# Dispositivo COVID-19



# Taller

Simplificar la complejidad  
Identificar ejes



# Identificar ejes

Eje 1	Eje 2	Eje 3



# Taller

Prever escenarios:  
Trabajo transversal, interdisciplinar  
y diseño de dispositivos



# Taller: Identificar escenarios

Escenario	Eje	Eje 1	Eje 2	Eje 3
Escenario 1				
Escenario 2				
Escenario 3				
Escenario 4				
Escenario 5				



# Gobierno abierto como paradigma organizativo (innovador)





# 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

- Alineación de objetivos
- Consenso
- Co-diseño
- Co-gestión
  
- Pacto,



# La Administración como plataforma (I)

La información como infraestructura

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



# Transparencia como input

	Protocolo para la adecuación de los colegios electorales y para el procedimiento de voto	
	Protocolo oficina COVID	
De	Protocolo para los actos de campaña	ón d ram
	Protocolo para la comunicación institucional y sobre las diferentes modalidades de voto	
	Protocolo de funcionamiento de la Mesa de partidos	

## Taula de partits

### 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



# La Administración como plataforma (II)

## 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 y sobre modalidades de voto
- Actos de campaña

## Herramientas por perfil: autonomía y empoderamiento

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



# 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 Properes passes KPMG: Ein 12:00 Reunió decrets normes con 12:30 Reunió seminari cures: i ar 16:00 VISITA CRI (J. FOZ + I. PENJ)	10:00 Albert Cuesta. Volt 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. Lídia 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. Asser 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 si 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. Lídia 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. Informativos. 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 Eleccior 12:15 Reunió entre el conseller Bi 19:00 La SER. El Balcó 22:00 Més 324	9:00 SIMULACRE GENERAL ELEC ...	...
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 Tot per correu. SIPCTE-Gen 19:30 Podòleg	11:00 La COPE. Elena Santa Mari 12:00 Càtering CDD dies 13 i 14 12:30 El Liberal 15:30 Aplicatiu 14F ...	9:45 Catalunya Ràdio. El Mati. Lai 10:00 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 Periòdic. Ernest	9:30 La SER. Josep Cuní 10:00 ETB 11:00 RAC1. Tot per correu 11:00 DTGovern. al Penedès / Ele 12:30 EAPC. Cicle de sessions La R 15:30 Süddeutsche Zeitung 17:00 Nius Diario. 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 Fòrum 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 10:30 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. Trasilat 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. Avenc 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
	% de RT	47%
del perfil analitzat	@ mencions	1.718
	mencions/tuit	0,54
	Respostes	1.314
	% de Respostes	41%
	autorespostes	419
<b>Total</b>	<b>Interaccions efectuades</b>	<b>4.131</b>
IMPACTE	RT (rebuts)	808
	% tuits reben RT	25%
a la comunitat	Vegades Retuitat	11.345
	Promig vegades retuitat	14
	Tuits que reben Like	1.345
	% tuits reben like	42%
	Total Like rebuts	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

Fuente: Pere Joan Mitjans

<https://perejoanmitjans.wordpress.com/2021/04/07/ismael-pena-lopez-exemple-dinteraccio-social/>



# 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

# Bibliografía y documentación





# Bibliografía básica

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

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. (próximamente). *Resolución de problemas retorcidos mediante aproximaciones de Gobierno Abierto. El caso de las Elecciones al Parlament de Catalunya durante la pandemia de COVID19*



# Bibliografía complementaria

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. (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.



# 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)

## Para citar esta obra:

Peña-López, I. (2024). *Los actores de la Nueva Gobernanza Pública: de administrados a clientes, de clientes a ciudadanos*. DIBEX Digital Business Executive Program, 9 de noviembre de 2024. Barcelona: ISDI

[http://ictlogy.net/presentations/20241109\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_actores\\_nueva\\_gobernanza\\_publica.pdf](http://ictlogy.net/presentations/20241109_ismael_pena-lopez_-_actores_nueva_gobernanza_publica.pdf)

## Pera contactar con el autor:

<http://contacto.ictlogy.net>

SIGUENOS EN



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/>