



La governança de la participació ciutadana i l'ecosistema de governança pública

Ismael Peña-López

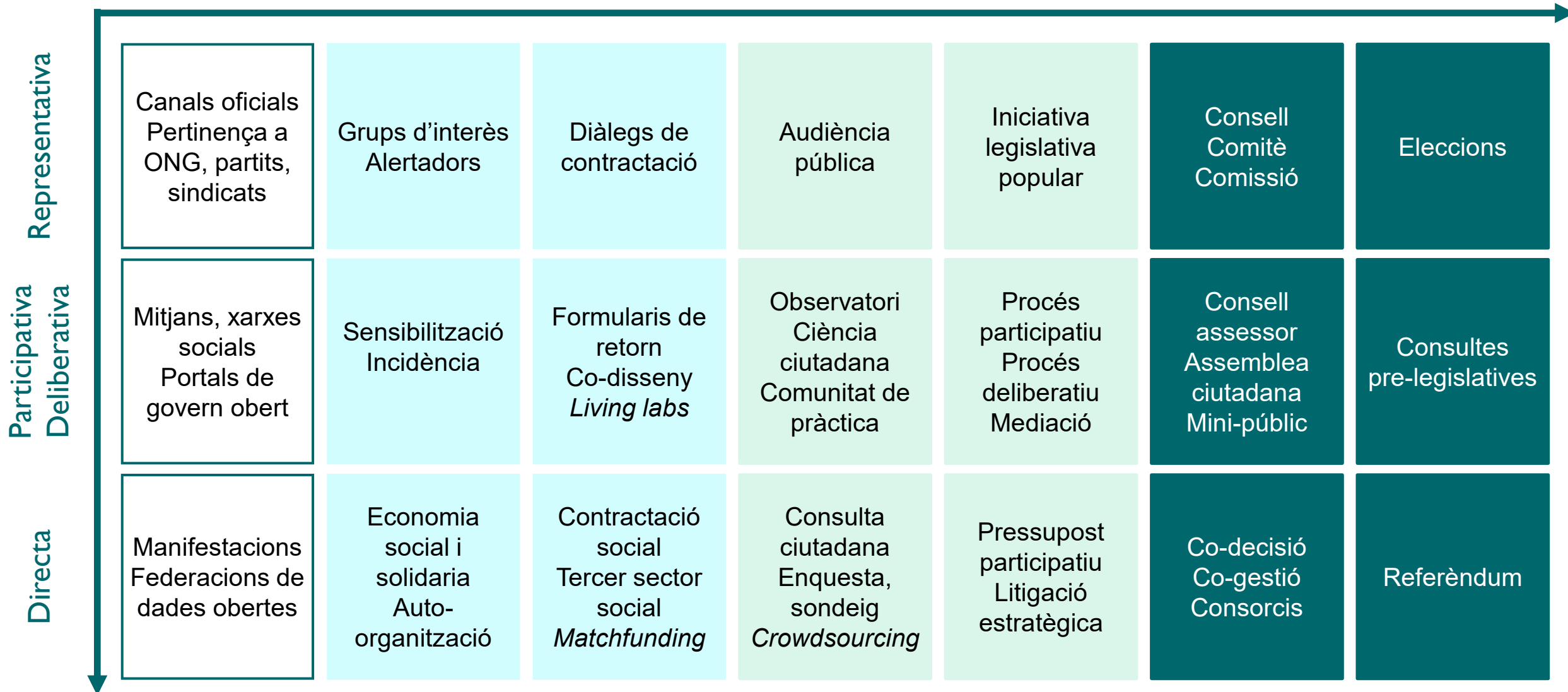
17/10/2025, Màster en Direcció Pública, 3a edició, 2025-2026

Bloc 4: Definició, implementació i avaluació de Polítiques Públiques

Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

Dels processos participatius a la implicació dels actors

Institucionalització: formal/vinculant vs. informal/no vinculant





Els instruments de participació: Lògica i funcions.



Canvi de paradigma a les Instituciones públiques: Complexitat, incertesa, impacte.



Resultats

Resultats (*outputs*)

Canvis materials

Curt termini

Sota el nostre control

Incidència directa

Mesurables

Canvis

- Variació de factors
- De tendència
- Normatius (legals)

p.ex.

Cursos d'ofimàtica

Beques menjador

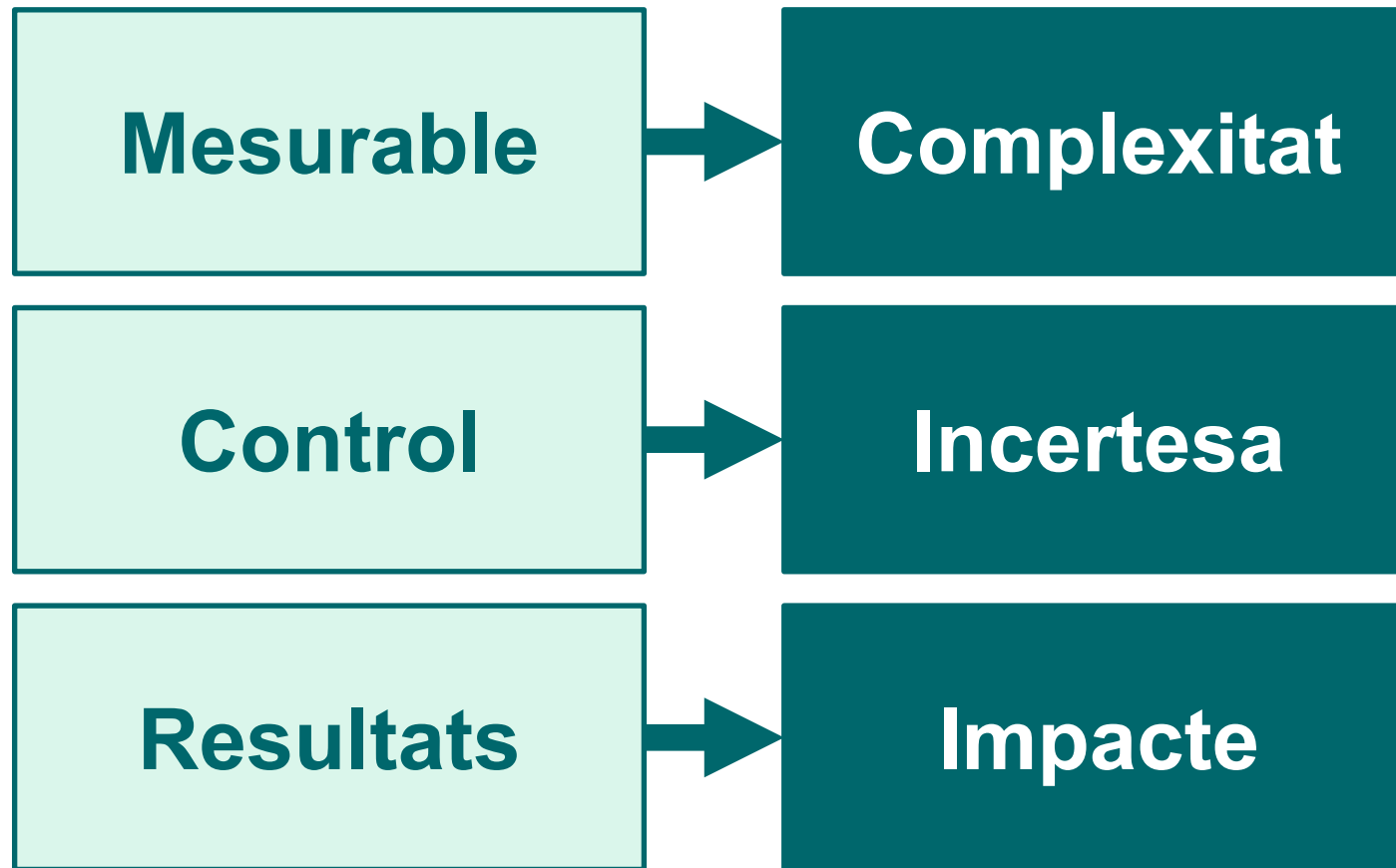
Orientació a procediments

	Model: funció pública
Objecte	El procediment administratiu
Paper del treballador	Aplicar el procediment
Selecció	Basada en el coneixement de la norma
Formació	Actualitzar els coneixements del treballador quan canvia el procediment
R+D+i	Sobretot externalitzada
Organització	Jeràrquica
Funcionament lògic	Expedient
Relacions entre unitats i organitzacions	Competencials
Mobilitat vertical	En base a l'antiguitat i la formació generalista. Sovint va acompanyada de mobilitat horitzontal.
Mobilitat horitzontal	Fàcil i relativament ràpida: el procediment és genèric.

Governar sistemes

Àmbit	Sistema
Governança	Estàtica Vertical Avui
Organització	Jerarquia, dins/fora Unitat Professionals
Talent	Coneixement Formació Àmbit formal
Processos	Expedient Procediment Tancat
Qualitat en la gestió	Competencial Procediment Pressupost
Qualitat democràtica	Norma Execució Resultat

Canvis a l'entorn





Resultats

Resultats (*outputs*)

Canvis materials

Curt termini

Sota el nostre control

Incidència directa

Mesurables

Canvis

- Variació de factors
- De tendència
- Normatius (legals)

p.ex.

Cursos d'ofimàtica

Beques menjador

Resultats, efectes, impactes

Resultats (<i>outputs</i>)	Efectes (<i>outcomes</i>)	Impactes (<i>impacts</i>)
Canvis materials	Canvis intermedis	Canvis estructurals
Curt termini	Mitjà/curt termini	Llarg termini
Sota el nostre control	Fora del nostre control	Fora del nostre control
Incidència directa	Incidència directa	Incidència indirecta
Mesurables	Mesurables	No mesurables
Canvis • Variació de factors • De tendència • Normatius (legals)	Canvis en • Capacitats • Aptituds • Potencialitats • Possibilitats	Canvis en • La visió del món • Comportaments • Significats • Normes socials • Relacions de poder

p.ex.

Cursos d'ofimàtica	Superar els cursos	Millorar l'ocupabilitat
Beques menjador	Millor rendiment escolar	Reduir la pobresa

Orientació a procediments

	Model: funció pública
Objecte	El procediment administratiu
Paper del treballador	Aplicar el procediment
Selecció	Basada en el coneixement de la norma
Formació	Actualitzar els coneixements del treballador quan canvia el procediment
R+D+i	Sobretot externalitzada
Organització	Jeràrquica
Funcionament lògic	Expedient
Relacions entre unitats i organitzacions	Competencials
Mobilitat vertical	En base a l'antiguitat i la formació generalista. Sovint va acompanyada de mobilitat horitzontal.
Mobilitat horitzontal	Fàcil i relativament ràpida: el procediment és genèric.

Orientació a procediments vs. orientació a impacte

	Model: funció pública	Model: servei i política pública
Objecte	El procediment administratiu	Servei i política pública, impacte
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 organitzacions	Competencials	De col·laboració i complementarietat
Mobilitat vertical	En base a l'antiguitat i la 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

Governar sistemes

Àmbit	Sistema
Governança	Estàtica Vertical Avui
Organització	Jerarquia, dins/fora Unitat Professionals
Talent	Coneixement Formació Àmbit formal
Processos	Expedient Procediment Tancat
Qualitat en la gestió	Competencial Procediment Pressupost
Qualitat democràtica	Norma Execució Resultat

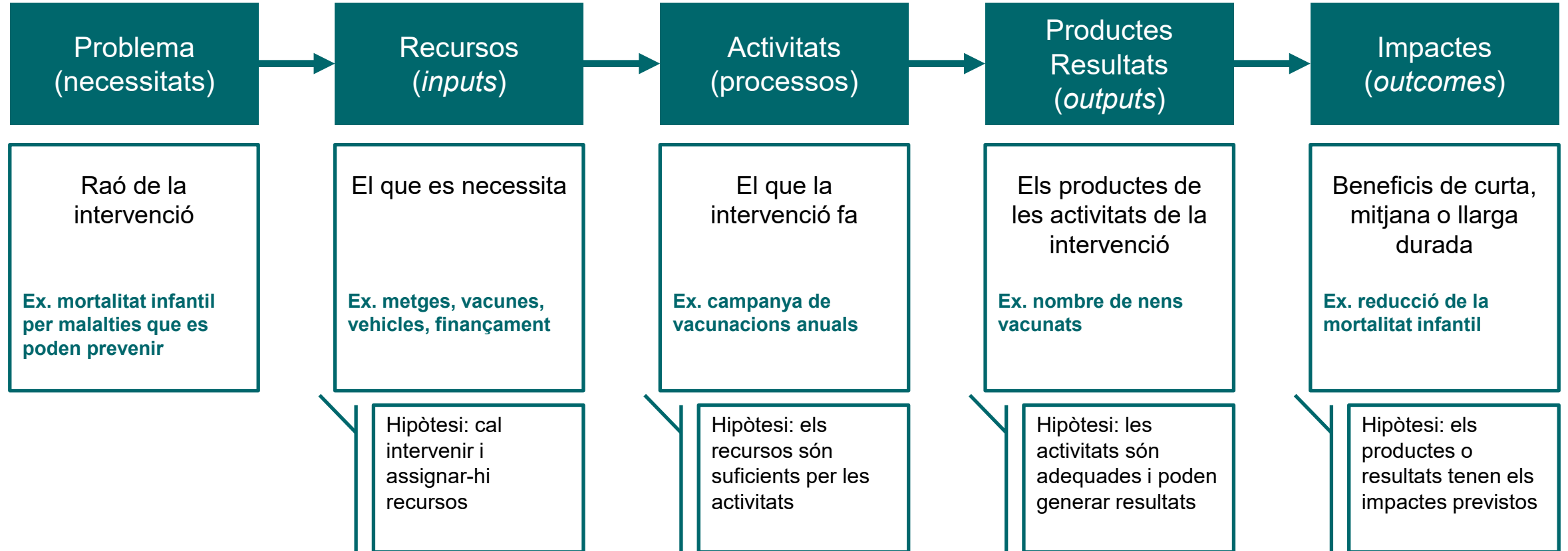
Governar sistemes o Governança de l'ecosistema

Àmbit	Sistema	Ecosistema
Governança	Estàtica Vertical Avui	Dinàmica Horitzontal Demà
Organització	Jerarquia, dins/fora Unitat Professionals	Xarxa, connectat/desconnectat Instància Ciutadans
Talent	Coneixement Formació Àmbit formal	Planificació, competència Desenvolupament Àmbit informal, <i>on time</i>
Processos	Expedient Procediment Tancat	Dada Interoperabilitat Obert
Qualitat en la gestió	Competencial Procediment Pressupost	Concurrencia Objectius Projectes
Qualitat democràtica	Norma Execució Resultat	Missió Plataforma Impacte

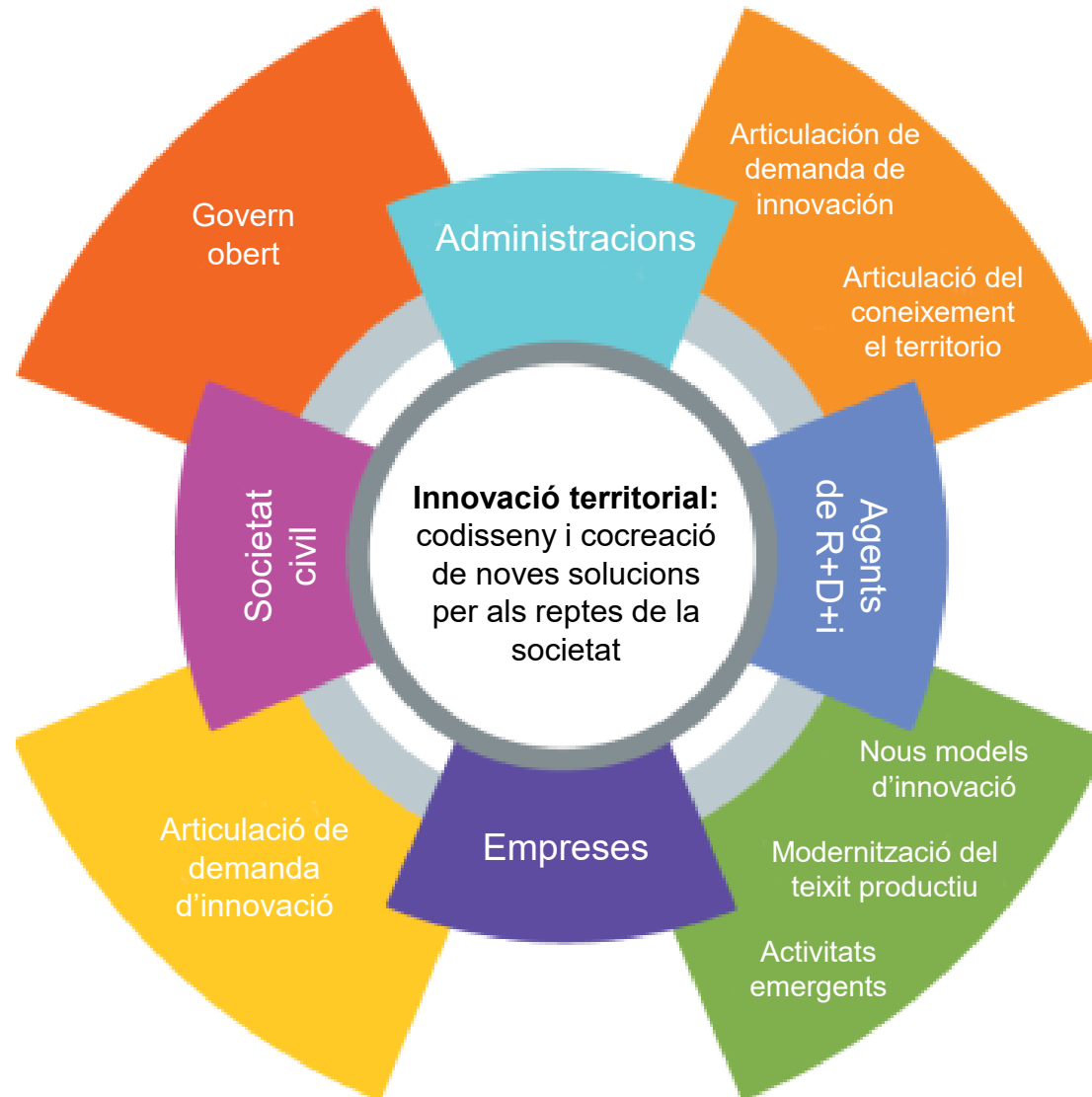


La resposta conceptual als reptes: Com afecta a l'Administració

La Teoria del Canvi



Partenariats públic-social-privats



Políticas orientadas a missions (i)

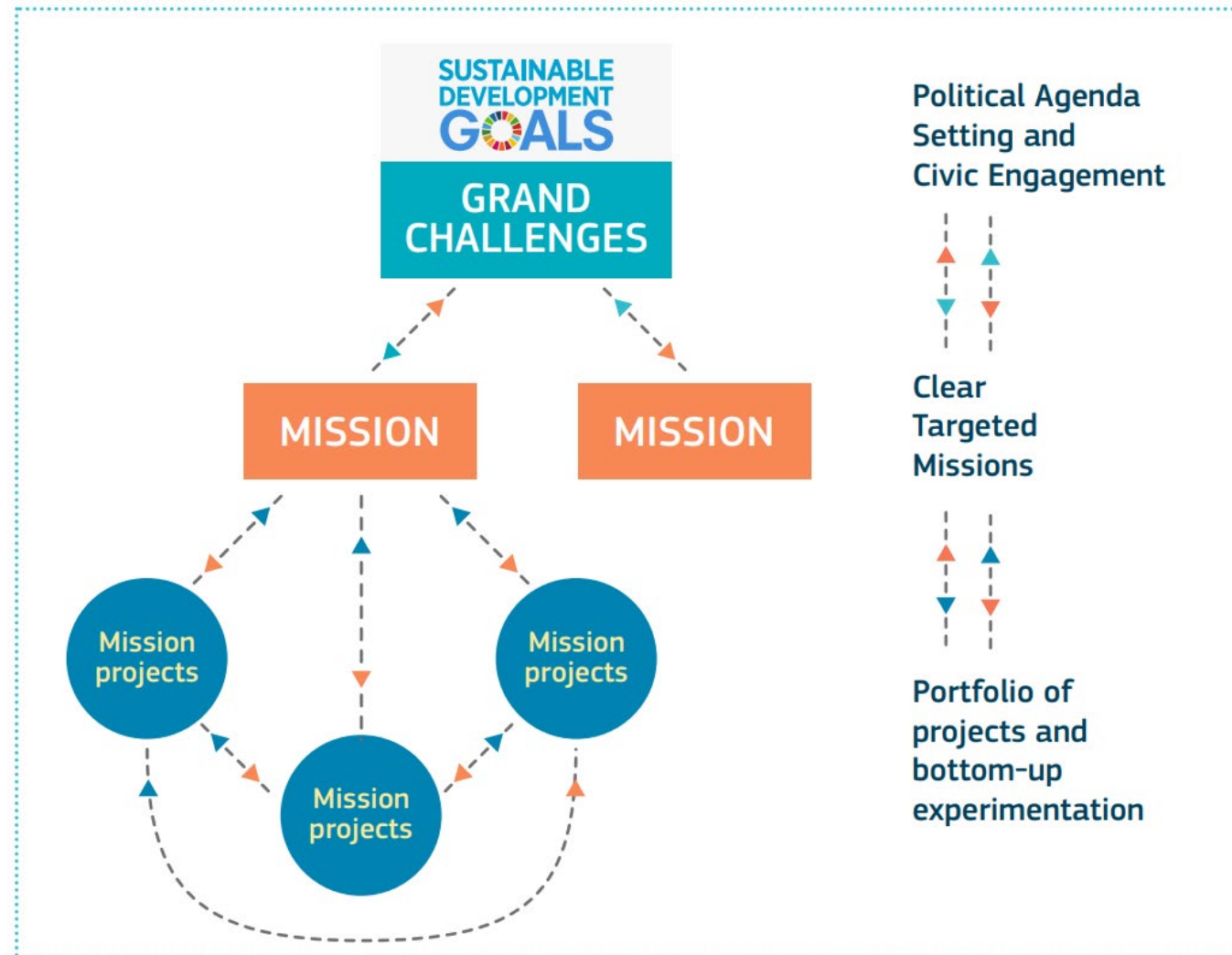
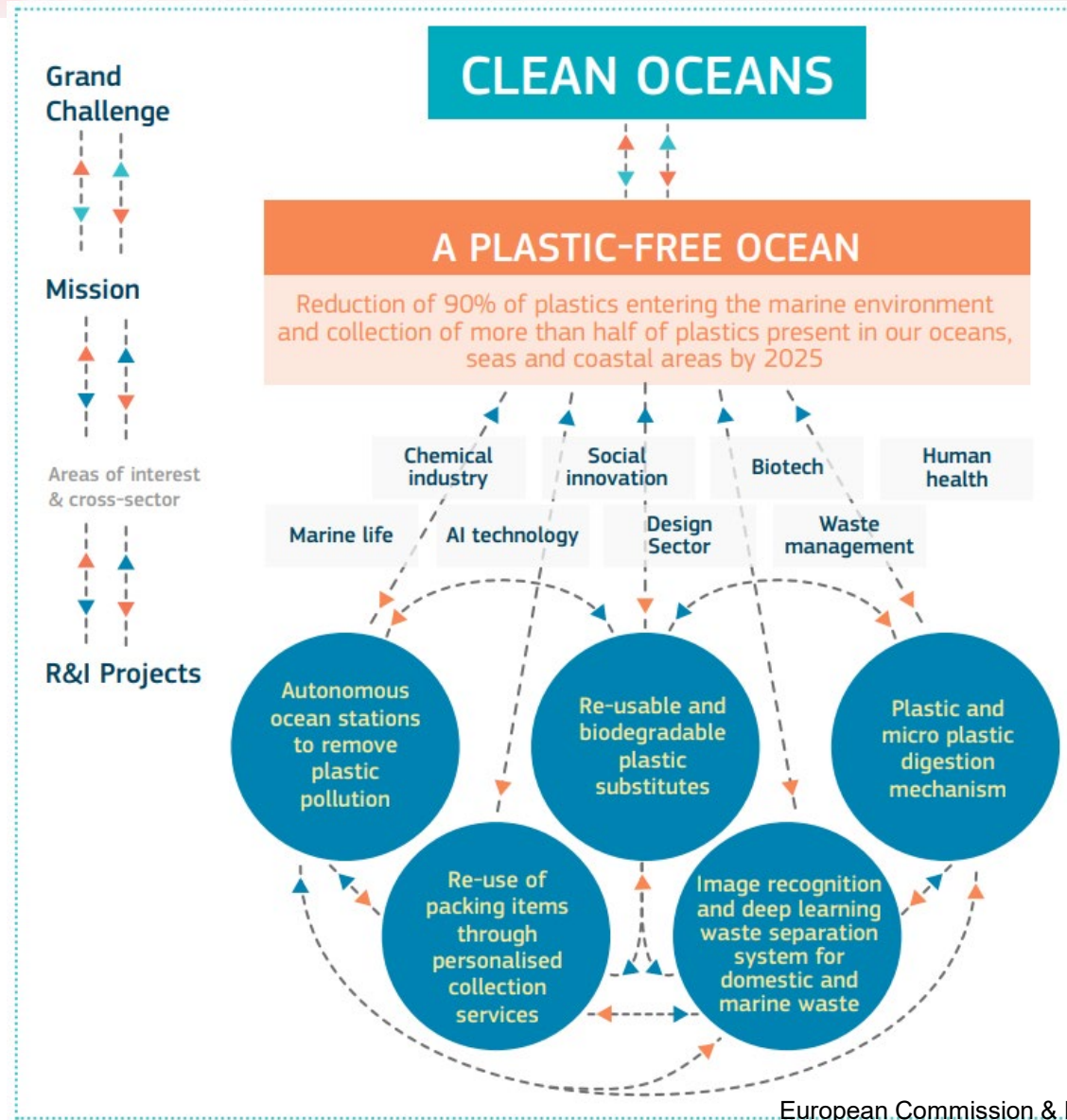


Figure 1. From Challenges to Missions Image: RTD - A.1 based on Mazzucato (2017)

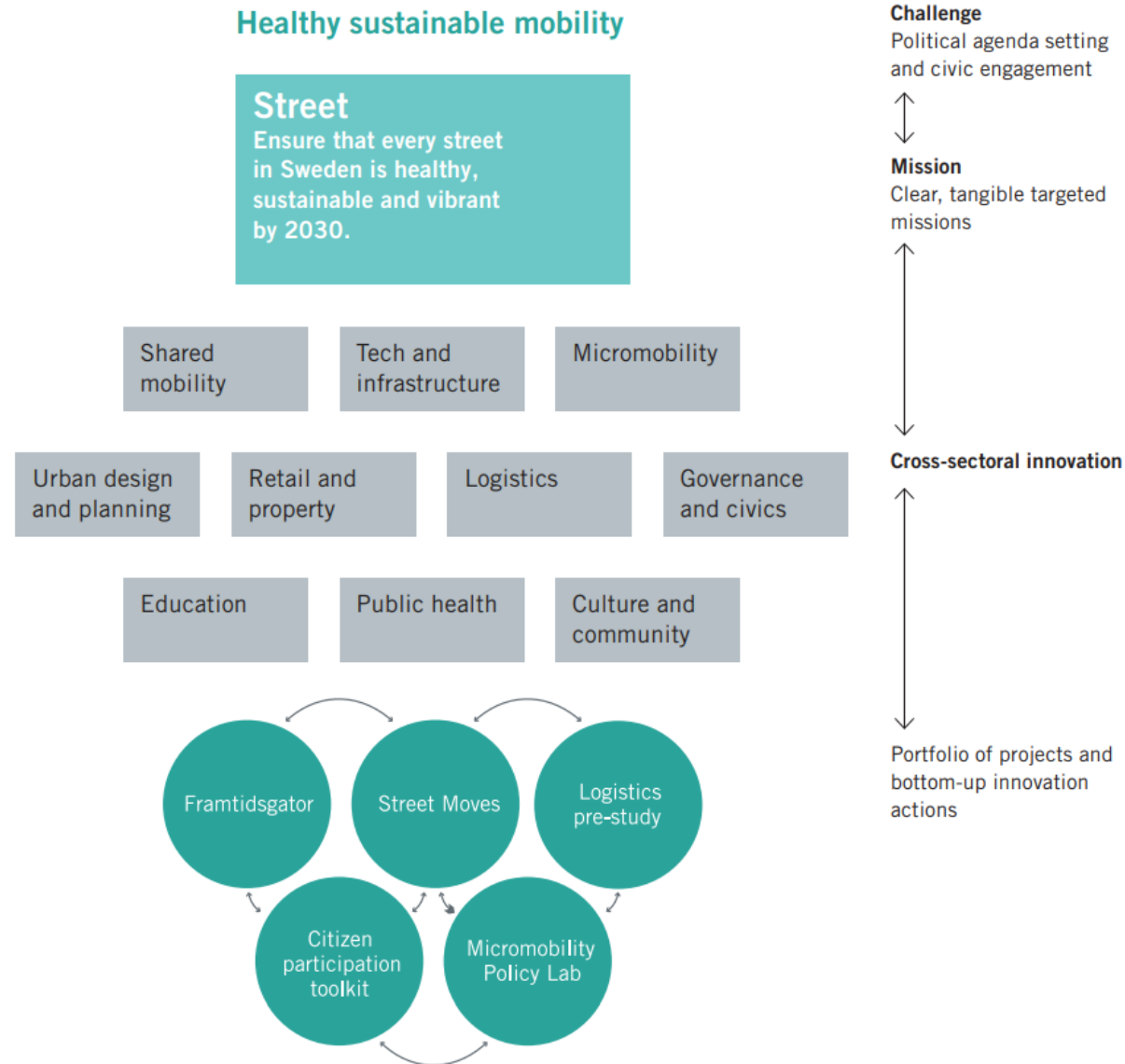
Políticas orientadas a missions (ii)



Políticas orientadas a missions (iii)

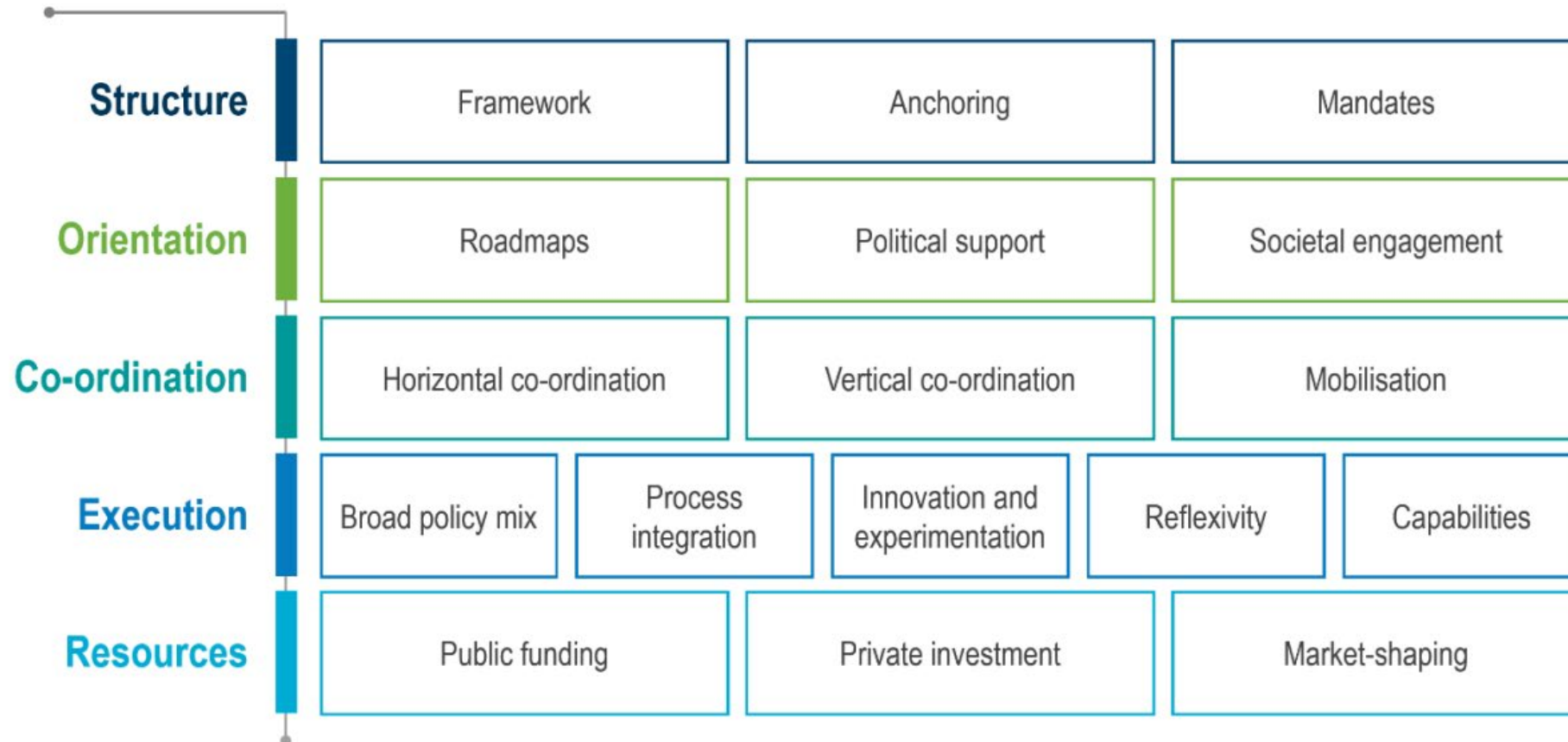


Políticas orientadas a missions (iv)



Políticas orientadas a missions (v)

Figure 4.1. Overview of the mission governance principles



Source: OECD.



Taller: Mapa dinàmic d'actuacions sistèmiques

Identificar els reptes/actuacions

- Segons horitzó temporal
- Àmbit

Mapa dinàmic d'actuacions sistèmiques (PESTELds)





CAS

**Del govern a la governança:
Compra pública de solucions
d'intel·ligència artificial amb mirada
d'ecosistema**

Cicle de vida de la compra pública de solucions d'IA

Propòsit

Diagnosi

Fonaments

Drets Fonamentals

Justícia
Equitat

Autonomia

Inclusió,
No Discriminació

No Perjudici,
No Maleficència,
Gestió de riscos

Dol
Indemnitzacions

Execució

Funcionalitats

Ecosistema

Tria de la Tecnologia,
Disseny

Costos Econòmics

Governança de la
Dada,
Disponibilitat,
Integritat

Desplegament,
Gestió,
Qualitat

Privacitat,
Protecció de Dades

Interoperabilitat

Precisió,
Robustesa

Licitació,
Tria del Proveïdor

Impacte

Transparència

Registre d'IA

Explicabilitat

Supervisió Humana,
Auditabilitat

Retiment de
Comptes,
Responsabilitat

Compliment,
Integritat

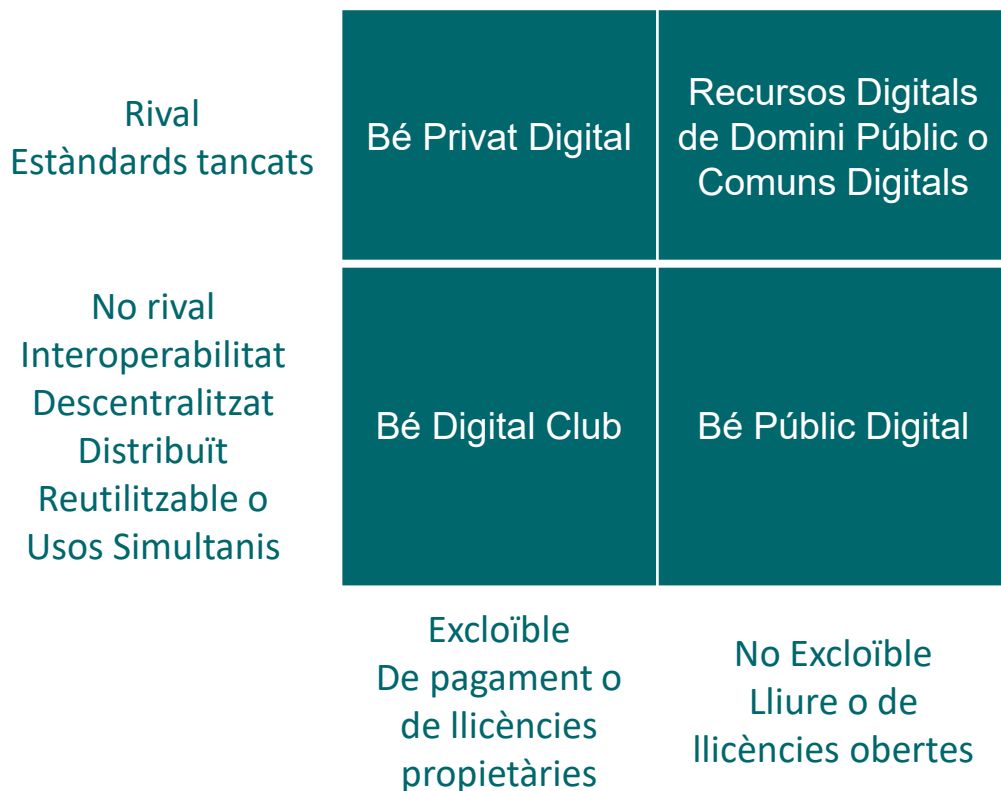
Parts Interessades

Confiança

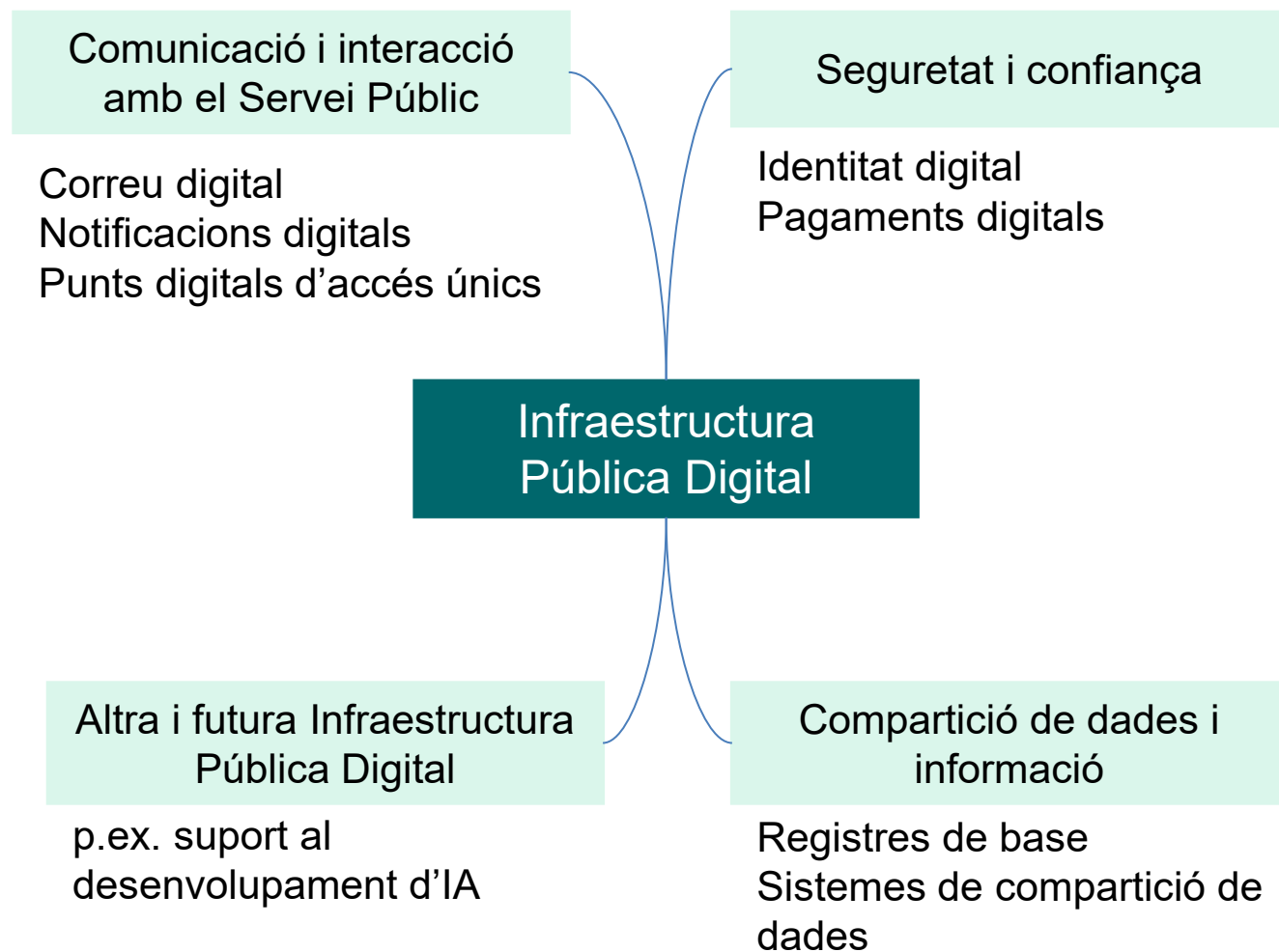
Capacitació,
Canvi Cultural,
Formació

Avaluació d'Impacte

Intel·ligència Artificial com a Infraestructura Pública Digital



The four types of economic goods
(Mazzucato, 2023; Eaves, Mazzucato & Vasconcellos; 2024)



Types of digital public infrastructure (OECD, 2024b)

Intel·ligència Artificial com a Infraestructura Pública Digital

Resultats per l'interès general

Governança pública

Transparència i retiment de comptes

Consentiment i auditoria de dades
Entitat d'interès públic
Decisions accessibles i transparents

Accés per a tothom i repartiment dels beneficis

Accés universal
Regulació de dades d'interès públic
Socialització dels beneficis de les dades
Cost d'ús reduït

Aprenentatge col·lectiu i compartició del coneixement

Documentació de l'aprenentatge
Aprenentatges compartibles públicament
Base de codi disponible per a la reutilització

Propòsit i direccionalitat

Casos d'ús prioritaris
Participació social àmplia
Govern com a orquestrador

Cocreació i participació

Presa de decisions guiada pel valor públic
Procés iteratiu i divers de retroalimentació
Finançament públic o cofinançament

Valors públics

Valors públics associats al propòsit funcional

Garantir capacitats essencials
Crear valor social
Fomentar valor econòmic
Garantir una millor qualitat de vida

Valors públics generats pels atributs tècnics

Interoperabilitat
Reutilització
Programari de codi obert

Actors, Agents, Ciutadans, Parts interessades

Govern i Administració

Polítics

Centre de Govern

Directors de negoci

Unitats i tècnics de TI

Unitats i tècnics de ciberseguretat

Tècnics de governança de la dada, Oficina de la dada

Procurement officers

Legal officers

Privacy managers

Integrity officers

Risk managers

Civil service

Institute of Public Administration

Civil Society

End users

Individuals affected

Civil society organizations on AI (organized/institutionalized experts)

Civil liberties CSOs

Digital rights CSOs

Digital inclusion CSOs

Media and prescribers

Civil society organizations and individuals at large

Legislative

Legislators

Regulation authorities

Private Sector

Consultancy, experts

Contractors

Developers

Industry ecosystem, trade associations & chambers

Auditors (tech)

Academia

Researchers, experts, advisors (acting as individuals)

Academic observatories, research groups (organized/institutionalized experts)

Auditors (ethics, purpose)

Universities (learning inst.)

Governança orientada a missions per a la Infraestructura Pública Digital

Political agenda
setting and civic
engagement



Clear Targeted
Missions



Cross-sectoral innovation



Portfolio of projects and
bottom-up innovation

Grand
Challenge

Mission

Area /
Sector

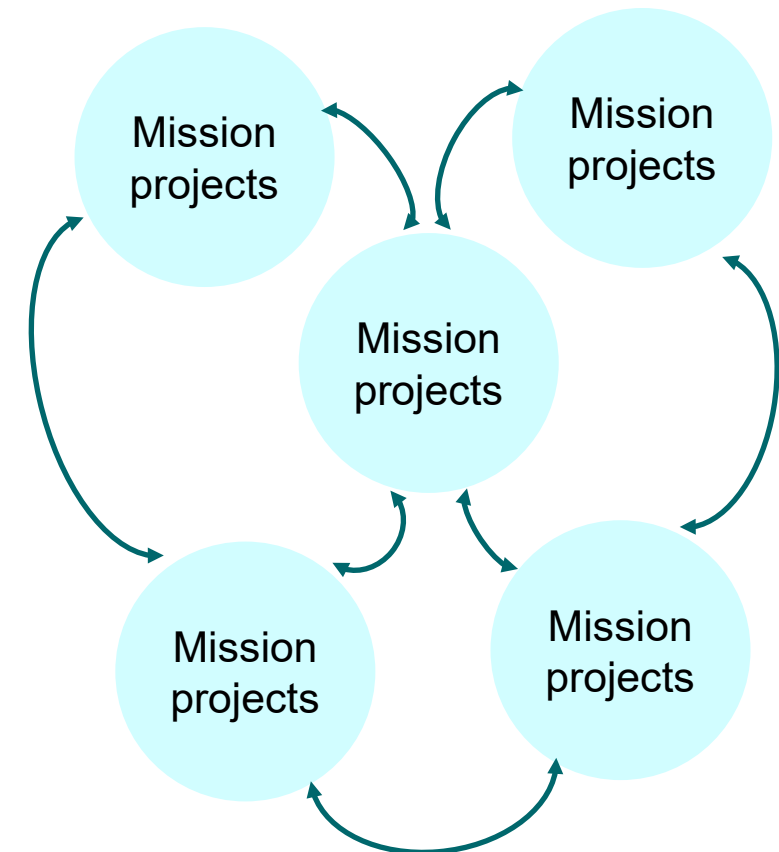
Area /
Sector

Area /
Sector

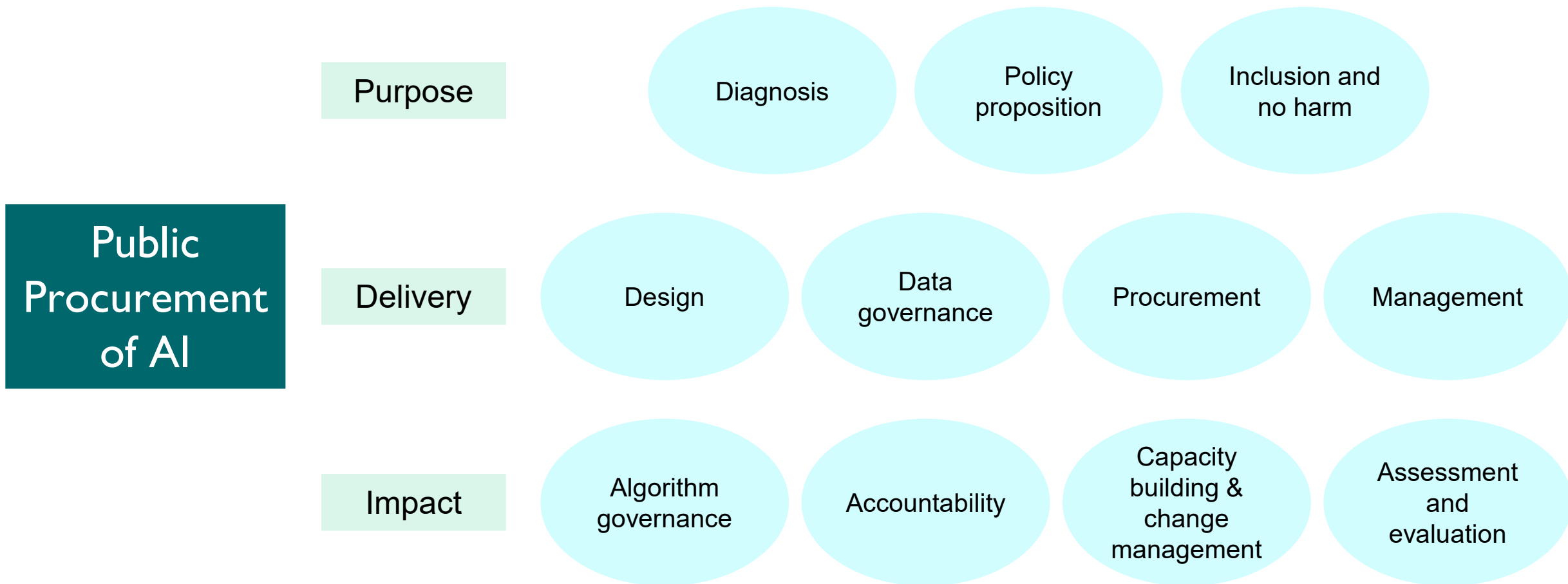
Area /
Sector

Area /
Sector

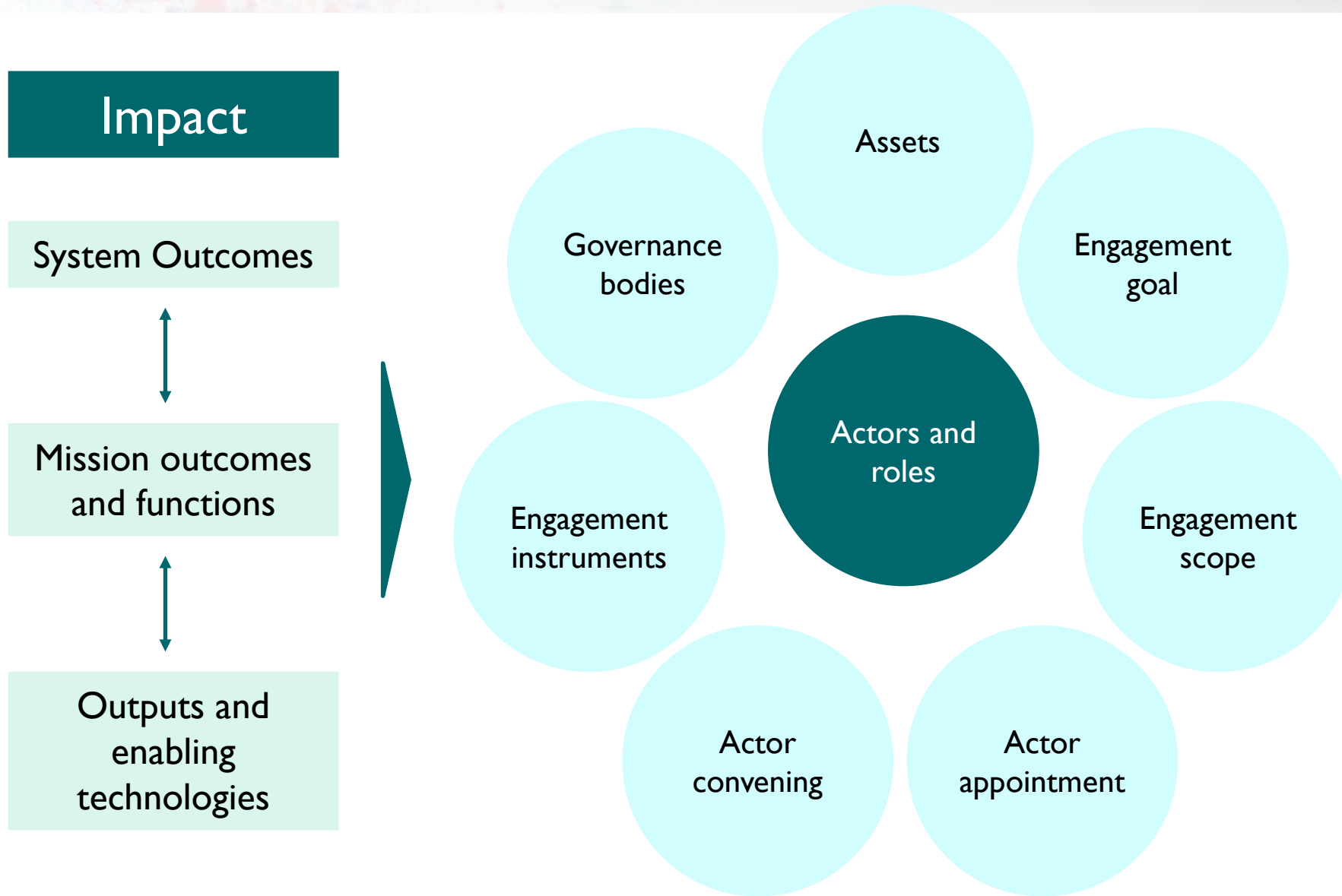
Area /
Sector



Compra pública de solucions d'IA orientada a missions



Governança orientada a missions per a solucions d'IA



Canvas de Planificació de la Missió

Compra pública d'IA Canvas de la Missió		Definició: Implementar la IA a l'Administració amb propòsit, execució i impacte positiu
Àrees		
Propòsit La justificació clara i basada en l'evidència per adoptar una política o acció dins del sector públic, fonamentada en la identificació d'una necessitat pública legítima i en l'expectativa d'un resultat socialment beneficiós.	Execució El conjunt complet d'activitats i condicions que determinen com es desenvolupa, implementa i manté un sistema per complir el propòsit previst dins del sector públic.	Impacte Conjunt d'activitats destinades a fer el seguiment, mesurar i avaluar fins a quin punt el sistema aconsegueix els seus objectius previstos, alhora que també permet o catalitza les condicions que fan possibles aquests assoliments.
Projectes de la Missió		
Diagnosi Identificació d'un problema públic o avaluació d'una necessitat, examen de les seves causes i informació sobre decisions i opcions. Inclou posar nom a la qüestió i emmarcar-la adequadament.	Disseny Traducció dels objectius de política pública i dels compromisos ètics en especificacions tècniques i institucionals. Inclou disseny centrat en les persones usuàries, arquitectura del sistema, models d'interacció i prototipat per garantir inclusió, funcionalitat i alineament amb els valors públics.	Governança de l'algorisme Mecanismes, polítiques i institucions que supervisen el comportament, l'evolució i els impactes dels sistemes algorítmics. Inclou transparència, audibilitat, explicabilitat i mecanismes de reparació per garantir l'alineament amb la llei, els valors públics i la supervisió democràtica.
Proposta de política pública Formulació d'un curs d'acció proposat, basat en necessitats diagnosticades, que utilitza la IA per assolir valor públic. Implica establir objectius, explorar vies factibles i anticipar canvis sistèmics.	Governança de la dada Principis, polítiques i pràctiques per gestionar la recopilació, accés, compartició, qualitat, seguretat i cicle de vida de les dades utilitzades per la IA. Garanteix legalitat, transparència, interoperabilitat i una gestió responsable que doni suport al rendiment i la confiança del sistema.	Retiment de comptes Definició de rols, responsabilitats i mecanismes de resposta al llarg del cicle de vida del sistema d'IA. Garanteix que les decisions i resultats siguin traçables, amb mecanismes d'escrutini, justificació i sancions accessibles a les parts interessades.
Inclusió i no perjudici Avaluació de com el sistema d'IA proposat pot afectar grups socials, especialment poblacions vulnerables o marginades. Inclou mecanismes de participació, representació justa i prevenció de resultats discriminatoris o perjudicials.	Compra pública Procediments i criteris mitjançant els quals les institucions públiques adquireixen sistemes o components d'IA. Cobreix la detecció de necessitats, l'anàlisi de mercat, la contractació i l'alineament amb objectius estratègics i obligacions legals.	Capacitació i gestió del canvi management Esforços per dotar les institucions públiques i les parts interessades amb les habilitats, eines i cultura necessàries per utilitzar, governar i adaptar-se a la IA. Inclou formació, aprenentatge, reestructuració i foment d'una mentalitat d'innovació i responsabilitat.
	Gestió Coordinació de recursos tècnics, organitzatius i humans per a un desplegament i millora efectius de la IA. Inclou supervisió, monitoratge, comunicació, gestió del canvi i resposta a riscos o necessitats evolutives.	Avaluació Recopilació i anàlisi sistemàtica de dades per determinar si el sistema d'IA compleix els seus objectius, respecta l'ètica i crea valor públic. Inclou avaluacions formatives i sumatives, bucles de retroalimentació i aprenentatge adaptatiu.

Àrea estratègica de la missió/canvas de procés

Compra pública d'IA Canvas de Governança de la Missió	Àrea estratègica i procés:	Propòsit - Diagnosi
Impacte Identificació d'un problema públic o avaluació d'una necessitat, examen de les seves causes i informació per a decisions i opcions. Inclou posar nom a la qüestió i emmarcar-la adequadament.	Actors i papers Les organitzacions de la societat civil expressen preocupacions i experiències viscudes, especialment quan provenen de comunitats especialitzades, amb coneixement o afectades. Els responsables polítics proposen i validen l'emmarcament amb coherència estratègica. Els funcionaris d'unitats de negoci del sector públic identifiquen necessitats funcionals i restriccions de context. Els experts acadèmics emmarquen el problema de manera rigorosa i aporten coneixement sobre possibles camins i precedents. Els responsables de governança de les dades aporten informació sobre la disponibilitat, els biaixos i les limitacions de les dades. Els activistes pels drets digitals assenyalen els riscos de vigilància, exclusió i vulneració de la privacitat. Les persones afectades co-definixen els problemes mitjançant recerca participativa i narració d'experiències. Els mitjans i prescriptors amplifiquen la visibilitat i legitimitat de l'emmarcament del problema.	Actius Coneixement contextual procedent de la societat civil i del personal de primera línia. Eines de diagnosi existents i marcs normatius (p. ex., FRAIA, RGPD). Ecosistemes de dades per entendre necessitats i patrons. Confiança institucional procedent d'universitats i oficines del sindic. Mètodes participatius derivats d'iniciatives prèvies de transformació digital.
Resultats del sistema Sistemes d'IA alineats amb necessitats públiques legítimes, no només amb oportunitats tecnològiques. Millora de la legitimitat del desplegament de la IA mitjançant un emmarcament participatiu i anticipatori. Prevenió del tecnosolucionisme i del mal ús dels recursos públics. Reforç de la justícia procedimental en la transformació digital.	Òrgans de governança Els consells sectorials són òrgans oficials que supervisen constantment i diagnostiquen necessitats de col·lectius específics. El Panell Assessor de Diagnosi i Necessitats és un òrgan multiactor que valida l'emmarcament proposat. L'Observatori d'Emmarcament de la Missió és un observatori acadèmic i social independent que publica avaluacions anuals sobre la legitimitat i inclusió de l'emmarcament.	Objectiu d'interacció Donar forma col·lectiva a la identificació i emmarcament dels problemes que la IA podria abordar en el sector públic, assegurant que les decisions es fonamentin en necessitats públiques, valors socials i realitats contextuais, i no pas en pressions de mercat o en la inèrcia institucional.
Resultats i funcions de la missió Problemes públics definits i vinculats a necessitats específiques de la població. Codificació d'objectius per als sistemes d'IA en les etapes inicials. Alineament validat entre necessitats institucionals i interès públic. Documentació formal del procés de diagnosi per garantir transparència futura.	Instrumentos de compromís Tallers de co-disseny. Laboratoris vius en territoris seleccionats. Pressupostos participatius quan sigui rellevant. Audiències públiques i diàlegs de contractació. Consultes ciutadanes i processos deliberatius. Contribucions dels observatoris a través de plataformes de govern obert.	Àmbit de compromís Obert: la definició del problema, els valors en joc, les comunitats afectades, les dades rellevants i els rols d'humans versus màquines. Subjecte a influència: prioritats, llistats de risc i llistats d'acceptabilitat de l'automatització.
Resultats i tecnologies facilitadores Informes de diagnosi participatius. Documents de base per a la definició de problemes (llibres blancs). Plantilles de documentació per garantir la traçabilitat. Plataformes digitals per a la recollida distribuïda d'aportacions (p. ex. eines d'avaluació participativa de necessitats).		Nomenament dels actors Convocatòria pública d'expressions d'interès per a organitzacions de la societat civil, acadèmia i persones expertes. Inclusió automàtica dels funcionaris públics amb rols rellevants. Selecció basada en quotes per a comunitats afectades a través d'organitzacions intermediàries.
		Convocatòria d'actors Mapa inicial mitjançant matriu de parts interessades. Taules rodones de codificació inicial. Coorganització rotatòria entre administració, acadèmia i societat civil. Pla de compromís inclòs a la fulla de ruta prèvia a la contractació.



Taller: mapa d'actors i els seus actius

Cartografiar els diferents actors involucrats per una qüestió:

- Llistar els actors
- Tipificar el seu perfil
- Establir relacions entre actors
- Descriure les seves aproximacions a la qüestió
- Anomenar el seu problema
- Explorar instruments per arribar-hi
- Llistar el rang d'actius aportats per cada actor

Fitxa de l'actor

Actor Nom:	Descripció:	
Bio		
Perfil personal Qui és, com està, com se sent Perfil socioeconòmic	Perfil social Amb qui i com es relaciona	Perfil professional Quines habilitats, experiència té
Reptes		
Repte Problemàtica, necessitat, aspiració que afronta i la seva percepció o aproximació personal	Repte	Repte
Actius		
Actiu Què pot aportar a l'ecosistema per contribuir a la resolució del repte o assoliment de la fita col·lectiva.	Actiu	Actiu



Fitxa dels reptes

Repte Nom:	Definició:	
Repte	Actor	Actius



Repensar les organitzacions: Sis palanques de canvi

Nova Governança pública a la pràctica

Persones

Tasques

Macro

QUALITAT DEMOCRÀTICA

Missió, bon govern
Governança comunitària
Disseny democràtic
Interseccionalitat

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Concurrencia, actors
Sistemes, reptes, sentit
Escenaris, Teoria del Canvi
Recerca, innovació, evidència
Objectius, projectes, impacte

Meso

ORGANITZACIÓ

Xarxa, connectat
Intel·ligència col·lectiva
Instància, col·laboració
Ciutadans, resposta

GOVERNANÇA

Dinàmica, demà
Horitzontal, co-gestió
Estat com a plataforma
Portafolis
Eficàcia, eficiència

Micro

TALENT

Planificació, gestió integral
Competències, funcions
Desenvolupament, direcció
Incentius, avaluació
Àmbit informal, on time

PROCESSOS

Tecnologia, digitalització
Dada, interoperabilitat, obert
Laboratoris, experimentació
Enginyeria de processos



Qualitat democràtica

QUALITAT DEMOCRÀTICA

Deliberació

Espai de creació
Ordenar la conversa
Governança comunitària

QUALITAT DEMOCRÀTICA

Co-producció

Disseny democràtic
Interseccionalitat

QUALITAT DEMOCRÀTICA

Comunitat

Facilitar, dinamitzar,
articular, vertebrar
Transparència, col·laboració

QUALITAT DEMOCRÀTICA

Àgores

Amplificar veus
Participació, facilitar interacció
Legitimar tots els actors



Qualitat en la gestió

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Centrats en la dada

Com a infraestructura
Informació, coneixement

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Mapa d'actors

Identificar actors i les seves
relacions
Mapar els sistemes

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Prospectiva

Avançar escenaris possibles
Anomenat i emmarcat
Diagnosis de consens
Teoria del canvi

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Orientats a l'impacte

Mapa d'efectes i impactes
Projectes orientats a missions
Disseny per portafolis

Organització

ORGANITZACIÓ

Construir xarxa

Disseny centralitzat,
execució distribuïda
Codis, canals, protocols
Equitat, neutralitat, garanties

ORGANITZACIÓ

Eines de coordinació

Metodologia, processos,
protocols, seguiment avaluació

ORGANITZACIÓ

Infraestructures obertes

Dades, informació, tecnologia

ORGANITZACIÓ

Gestió del coneixement

Donar context,
Aportar-hi recursos



Governança

GOVERNANÇA

Unitat d'estratègia

Diferenciar estratègia i operativa

GOVERNANÇA

Unitat de gestió del canvi

Assignar recursos pel canvi: equips, calendari, pressupost

GOVERNANÇA

Unitat d'anàlisi i prospectiva

Assignar responsabilitats en la reflexió, el "pensar"

GOVERNANÇA

Planificació del canvi

Calendari, fases, llistats, KPI



Processos

PROCESSOS

Infraestructures de col·laboració

Basades en dades, projectes,
objectius

PROCESSOS

Proveir plataformes

Enlloc de dissenyar sistemes
Laboratoris, experimentació

PROCESSOS

Modul·laritat

Flexibilitat, agilitat
Co-dissenyar, prototipar,
pilotar
Itinerari ciutadà

PROCESSOS

D3R

Digitalització
Reduir, reutilitzar, reciclar
recursos

Talent

TALENT

Estratègia

Funcions, perfils,
competències

TALENT

Visió integral

Reclutament, selecció
Desenvolupament
Aprenentatge

TALENT

Competències *soft*

Planificació, direcció
Carrera vertical

TALENT

Incentius

Identitat participativa
Treball per objectius, projectes
Avaluació d'acompliment



CAS

**L'Administració com a plataforma:
El cas de les Eleccions al Parlament
de Catalunya 2021 durant la
pandèmia de la COVID-19**



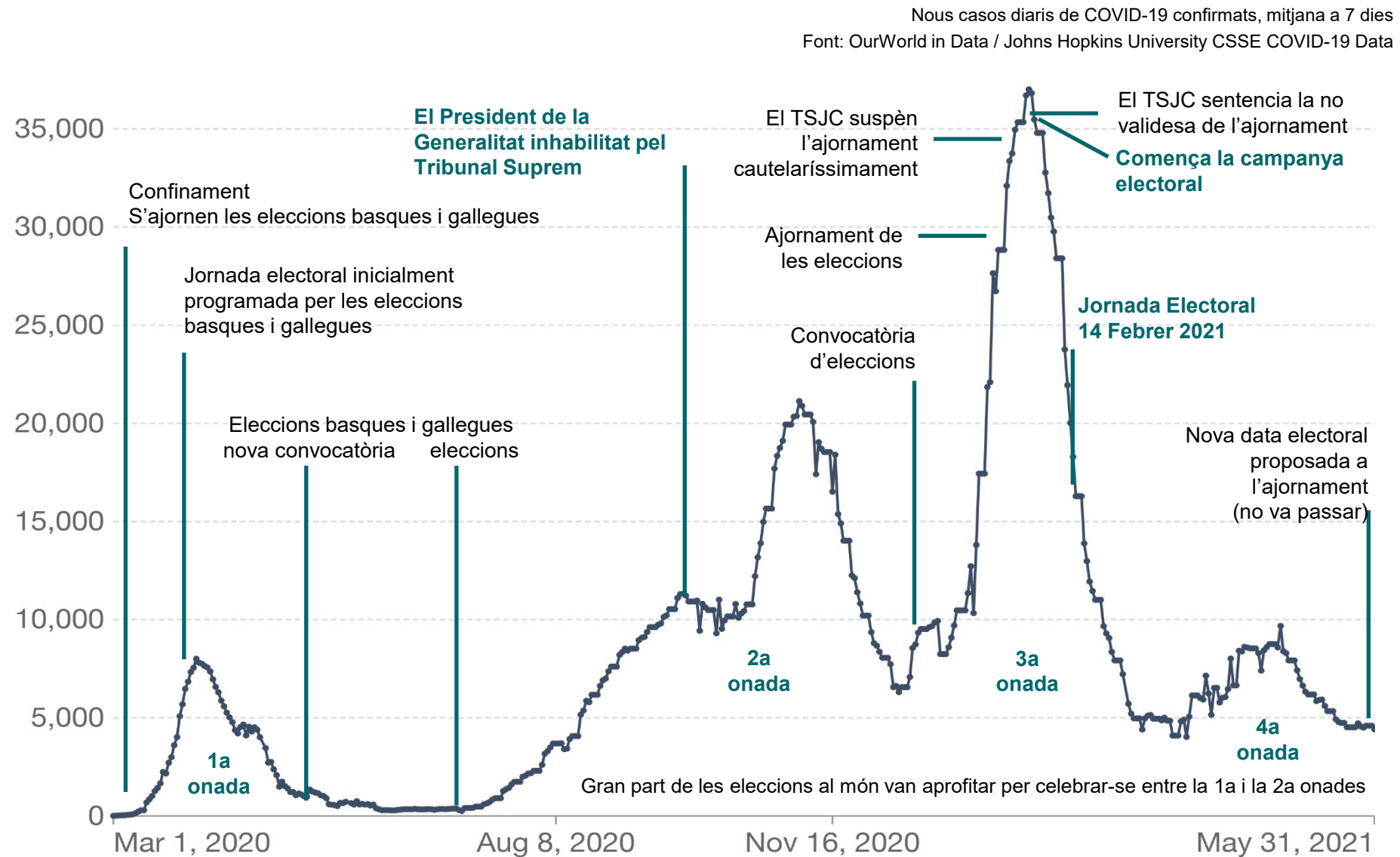
Complexitat, incertesa (i)

- 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?

Complexitat, incertesa (ii): *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

El context del 14F





Complexitat a les Eleccions COVID

- Salut o Democràcia?
- Què permet l'àmbit normatiu? Es pot canviar?
- Podem replicar l'experiència d'altres comunitats autònomes? D'altres països?
- Quins factors passats s'han de considerar?
 - Gestió de la pandèmia, cultura democràtica, model territorial i competencial, obsolescència de l'Administració, fractura social i politització de la gestió, fractura política i judicialització de la política
- Quins factors presents s'han de considerar?
 - De salut individual, de salut pública, pressupostaris, operatius, legitimitat?



Incertesa a les Eleccions COVID

- Quin és el millor moment per votar i per què?
- Si s'ajornessin, què canviaria?
- Quines conseqüències si fracassa el dispositiu electoral?
 - Per la salut, individual i pública
 - Pel dret de vot
 - Per la legitimitat
- S'acceptaran els resultats la nit del 14F?
- Quin nivell de participació legitima el resultat?
- Ha estat un procés just per tothom?



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



Canvis a l'entorn

Complexitat

- Molt del que sabíem i sabíem fer no serveix. Ni diagnosi, ni prognosi ni procediments són vàlids.

Incertesa

- Tenim un control molt limitat sobre actors, recursos, calendaris, accions i escenaris

Impacte

- No necessitem resultats ni efectes, sinó “controlar” i “mesurar” impactes (incontrolables i no mesurables per definició)



L'estratègia



Estratègia: objectius

Problema complex, components “simples”

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Reduir complexitat a suma de problemes “simples”

- Minimitzar els riscos sobre la **salut**
 - No empitjorar la tendència general de la pandèmia
 - No incrementar el risc de contagi personal
- 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 consens sobre el procés
 - Minimitzar comportaments de boicot



Estratègia: moments

QUALITAT EN LA GESTIÓ

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: visions i actius

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Mapa d'actors: cartografiar els diferents perfils de ciutadà:

- Llistar els actors
- Tipificar el perfil
- Establir relacions entre actors

Quina visió/posicionament tenen

- Descriure'n les aproximacions a la qüestió
- Anomenar el problema

Aportacions/actius

GOVERNANÇA

- Explorar els instruments per arribar-hi
- Llistar el rang de possibles solucions aportades per a cada tipus d'actor i el seu impacte esperat

Estratègia: mapa d'actors

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Institucionals

Administracions

- Convocant
- Estatal
- Municipal
- Junes 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
- Contagiats i contactes

GOVERNANÇA

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



Estratègia: els escenaris

QUALITAT EN LA GESTIÓ

Institucions i partits:

- Consens
- Utilitat
- *Auctoritas*

Ciutadania: xarxes

- Informació clara
- Prescripció
- Desintermediació
- Referència ràpida

Mitjans:

- Utilitat
- Agilitat

GOVERNANÇA



Els dispositius



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

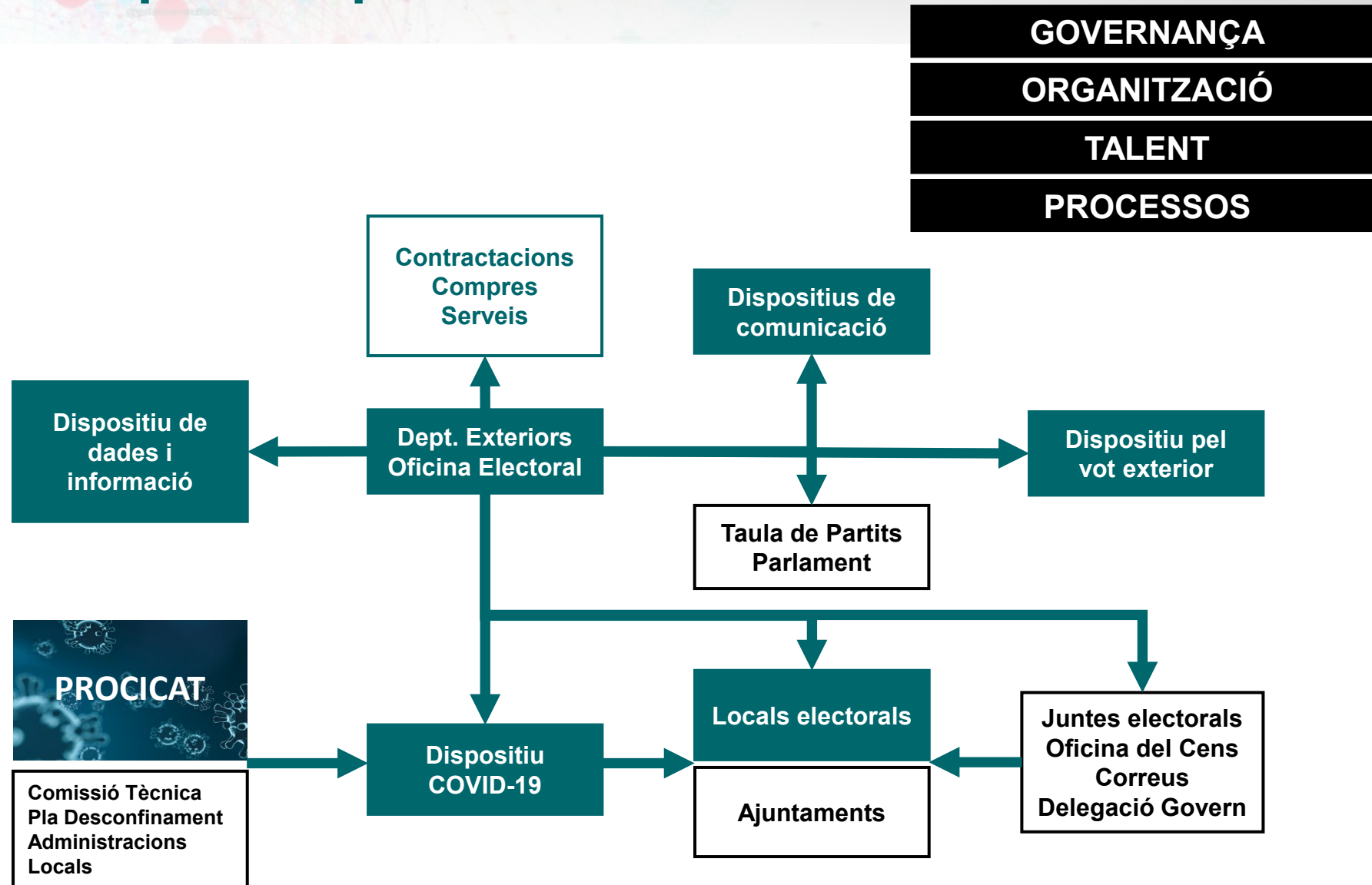
El **relat**

GOVERNANÇA

TALENT

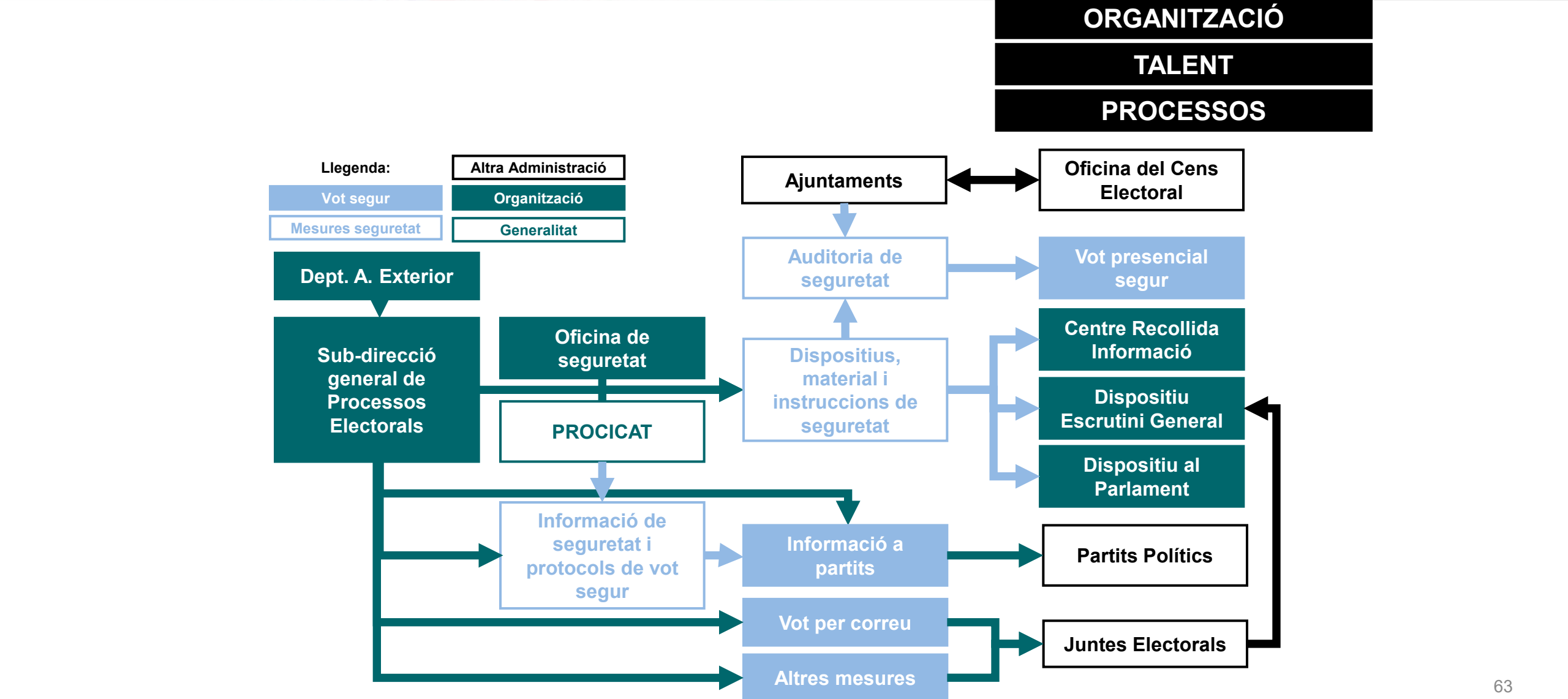
PROCESSOS

Principals dispositius sectorials i transversals



Dispositiu COVID-19

GOVERNANÇA





Els escenaris



Els eixos

Taller 1. Eixos, actors, dispositius

QUALITAT EN LA GESTIÓ

ORGANITZACIÓ

Objectiu	Salut	Drets	Legitimitat
----------	-------	-------	-------------



Els estadis

- Deliberació
- Sufragi passiu
- Sufragi actiu
- Organització
- Implantació

QUALITAT EN LA GESTIÓ

ORGANITZACIÓ

Els escenaris

QUALITAT EN LA GESTIÓ
ORGANITZACIÓ
PROCESSOS
TALENT

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

PROCESSOS

QUALITAT DEMOCRÀT.

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

PROCESSOS

QUALITAT DEMOCRÀT.

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

PROCESSOS

QUALITAT DEMOCRÀT.

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

PROCESSOS

QUALITAT DEMOCRÀT.

■ Escenaris

Escenari	EPC21-Normal	EPC21-Novanormal	EPC21-Local	EPC21-Tram4	EPC21-Tram3	EPC21-Tram2	EPC21-Tram1	EPC21-Atura	EPC21-Confinam
Mobilitat									
Activitat social									
Qüestions electorals									
Protocol Eleccions COVID19									

- Progressió d'acord amb
- El valor de l'RT varia significativament i persistentment
- El nombre d' hospitalitzacions varia significativament i persistentment

■ Tasques i riscos

Situació en el moment d'ajornar les eleccions

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

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

Suspendre

Mantenir

Suspendre

Suspendre



Concurrencia efectiva d'actors



El govern obert com paradigma

GOVERNANÇA

ORGANITZACIÓ

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 (i)

GOVERNANÇA

De la transparència com a retiment de comptes a la transparència com a variable endògena i eines per a l'autonomia

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

Transparència com a input (ii)

ORGANITZACIÓ

QUALITAT DEMOCRÀT.

Eleccions i COVID-19

Protocol de funcionament de la Taula de Partits i definició d'escenaris de celebració de les eleccions

v3.1
21/12/2020

Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Exterior,
Política Institucional i Transparència
Direcció General
de Participació Ciutadana
i Processos Electorals

Escenari	Mobilitat	Activitat social	Afectacions electorals	Protocol electoral COVID19
EPC21-Normal		Hi ha vacuna. No hi ha COVID19. Normalitat sanitària.	Cap.	Cap.
EPC21-Novanormal	Nova normalitat. Sense confinaments. Cap restricció.	Vigilància epidemiològica.	Preventives en locals electorals. Distància i aforament en actes.	Vot permès a tot el cens. Protocolos d'oficina de seguretat; locals i circuit de vot; actes electorals.
EPC21-Local (assimilable a situació de Nova normalitat amb territoris amb mesures específiques)	Sense confinaments perimetral, sense limitació de la mobilitat nocturna.	Mesures en alguns territoris concrets equiparables a nivell EPC21-Tram4.	Risc moderat per la salut en els territoris afectats per les mesures. Baix en la resta de territoris. Risc baix de desbordament sist sanitari. Mesures estrictes en locals electorals. Distància i aforament en actes.	Vot permès a tot el cens. Protocolos d'oficina de seguretat; locals i circuit de vot; actes electorals.
EPC21-Tram4 (assimilable a Tram 4)	Sense confinaments perimetral, però limitació de la mobilitat nocturna. Recomanació de limitar la mobilitat.	Activitats socials amb aforament limitat, generalment $\geq 50\%$ Grans espais 50% i possibilitat d'esdeveniments massius. Restriccions només a àmbits molt circumscrits. Limitació de trobades a 10 persones.	Risc moderat per la salut. Risc baix de desbordament sist sanitari. Mesures estrictes en locals electorals. Limitacions estrictes en actes segons afectació territorial.	Vot permès a tot el cens. Mesures de vot extraordinàries puntuals en cas d'afectacions molt localitzades. Protocolos d'oficina de seguretat; locals i circuit de vot; actes electorals.
EPC21-Tram3 (assimilable a Tram 3)	Sense confinaments perimetral, però limitació de la mobilitat nocturna. Recomanació de limitar la mobilitat.	Activitats socials amb aforament limitat, generalment $\geq 50\%$ Restriccions només a àmbits molt circumscrits. Limitació de trobades a 10 persones.	Risc moderat per la salut. Risc moderat-baix de desbordament del sistema sanitari. Mesures estrictes en locals electorals. Limitacions estrictes en actes segons afectació territorial.	Vot permès a tot el cens. Mesures de vot extraordinàries puntuals en cas d'afectacions molt localitzades. Protocolos d'oficina de seguretat; locals i circuit de vot; actes electorals.
EPC21-Tram2 (assimilable a Tram 2)	Recomanació de limitar la mobilitat. Confinaments perimetral i limitació de la mobilitat nocturna.	Activitat social permesa en amplis espais i sectors, però amb aforaments molt limitats ($<50\%$) o limitats ($\geq 50\%$). Restriccions només a àmbits molt circumscrits. Utilització molt estesa i preceptiva de la cita prèvia. Limitació de reunions a 6 persones.	Risc elevat per la salut. Risc moderat de desbordament del sistema sanitari. Mesures molt estrictes en locals electorals. Limitacions estrictes en actes.	Vot permès a tot el cens. Mesures de vot extraordinàries generalitzades. Protocolos d'oficina de seguretat; locals i circuit de vot; actes electorals.
EPC21-Tram1 (assimilable a Tram 1)	Recomanació de limitar la mobilitat. Confinaments perimetral i limitació de la mobilitat nocturna.	Activitat social permesa en amplis espais i sectors, però aforaments generalment molt limitats ($<50\%$). Grans espais comercials i altres àmbits circumscrits tancats. Utilització molt estesa i preceptiva de cita prèvia. Limitació de reunions a 6 persones.	Risc elevat per la salut. Risc moderat-alt de desbordament del sistema sanitari. Mesures molt estrictes en locals electorals. Limitacions estrictes en actes.	Vot permès a tot el cens. Mesures de vot extraordinàries generalitzades. Protocolos d'oficina de seguretat; locals i circuit de vot; actes electorals.
EPC21-Aturada (assimilable a situació d'aturada social)	Recomanació de restricció de la mobilitat. Confinaments perimetral i limitació de la mobilitat nocturna.	Restricció absoluta d'activitats socials en amplis espais i sectors i aforaments molt limitats a la resta ($<50\%$). Limitació de reunions socials a 6 persones.	Risc molt elevat per la salut i de desbordament del sistema sanitari. Risc elevat per la legitimitat del procés.	Ajornament de les eleccions. En funció de la tendència prevista a mitjà termini, fixar una nova data d'eleccions.
EPC21-Tancament Situació de Lock down total	Confinament domiliari. Mobilitat restringida només a supòsits essencials.	Tancament global de l'activitat social excepte serveis essencials.	Impossibilitat de celebrar eleccions per profunda crisi sanitària.	Ajornament de les eleccions fins a canvi d'escenari. Es fixarà data estimada a partir de la qual poder convocar de nou.

Taula 1: Escenaris per la celebració de les eleccions

Taula de partits

- Acta de la plenària de 28/01/2021
- Acta de la tècnica de 23/01/2021

ta de la plenària de 15/01/2021

ta de la tècnica de 14/01/2021

ta de la tècnica de 11/01/2021

ta de la plenària de 21/12/2020

ta de la tècnica de 15/12/2020

ta de la plenària de 04/12/2020

Transparència com a input (iii)

#gencat

Consulta de col·legis



P. Poliesportiva Mpal. Casal de Joves
PI Espanya 1, 08301 Mataró



Temps d'espera
BAIX

El temps d'espera del local electoral no supera els 15 minuts segons l'última informació actualitzada. El local electoral romandrà obert fins les 20h. Si està fent cua a les 20h podrà votar.

Seguretat

El local electoral compleix amb totes les mesures de seguretat sanitària

Material

El local electoral compta amb tot el material de seguretat sanitària necessari

Responsable

El personal de seguretat sanitària del local electoral està format en les seves funcions

ORGANITZACIÓ

QUALITAT DEMOCRÀT.

#gencat

Consulta de col·legis

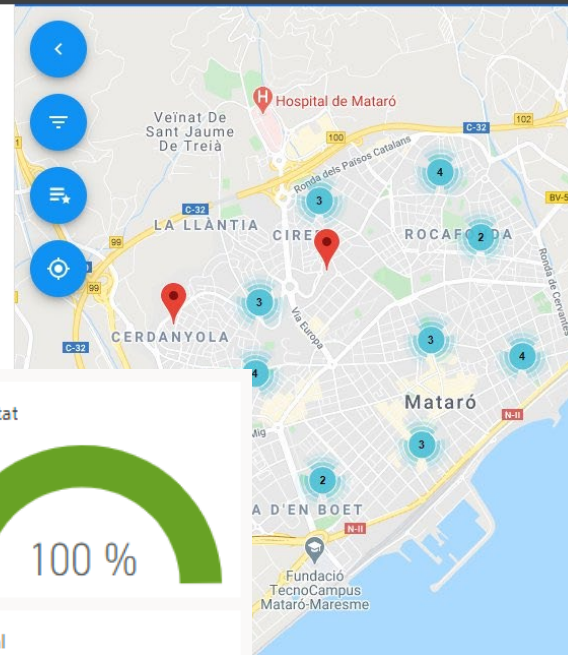
Cercar

Mataró

Col·legis

Escola Angeleta Ferrer
PI Ventura Ametller (De) 1, 08301 Mataró

Centre Catòlic de Mataró "la Gàbia"
Riera (La) 110, 08301 Mataró



Progrés

99 %

Seguretat

100 %

Responsable

100 %

Material

98 %

Percentatge de respostes afirmatives del total de les contestades

Transparència com a input (iv)

ORGANITZACIÓ

QUALITAT DEMOCRÀT.

meritxellvargas
@meritxellvargas

Sí, els Ajuntaments estem treballant per garantir que sigui una jornada segura, revisant, replantejant, adaptant tots els nostres protocols per aquest dia 🙌🙌



Ajuntament de la Garriga
@ajlagarriga

El personal municipal realitza un simulacre de les eleccions #14Luna. Les instal·lacions s'estrenen com a punt de votació. Hi votaran persones que fins ara ho feien a l'escola de música i al Casal de. #laGarriga #infoEleccions2021 #14FlaGarriga #Eleccions14F



Dolors Castellà i Puig i 9 usuaris més

3:14 p. m. · 11 de febr. de 2021

<https://x.com/ajlagarriga/status/1359868438655696898>



Clàudia Serra Domènech
@cserradomenech

Segueix

El pavelló del CEM de la Roca acull aquest matí un simulacre per les eleccions d'aquest 14-F. Les instal·lacions s'estrenen com a punt de votació. Hi votaran les persones que fins ara ho feien a l'escola Moçent.

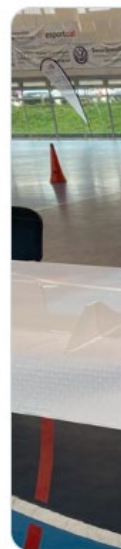
@infovalles



Clàudia Serra Domènech
@cserradomenech

Segueix

Aquest és l'EPI que portaran els membres de les meses entre les 19:00h i les 20:00h. Avui a l'@infovalles us expliquem aquestes i altres mesures de seguretat que s'han incorporat pel 14 @infovalles_votv



11:21 a. m. · 9

[https://x.c](https://x.com/cserradomenech/status/1359104024943984642)



12:37 p. m. · 9 de febr. de 2021

<https://x.com/cserradomenech/status/1359104024943984642>

L'Administració com a plataforma

ORGANITZACIÓ

TALENT

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 debats

El codi i la facilitació

- To empàtic
- Actitud assertiva i constructiva

L'Administració com a plataforma

ORGANITZACIÓ

TALENT

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

L'Administració com a plataforma

TALENT

ORGANITZACIÓ

Procediment d'actuació dels

res Guia d'orientacions

de pel Darreres concrecions dels criteris

de de tè Eleccions i COVID-19

V1.0
02/02

v2.1
05/02/21

v1.0
28/0

Informació pràctica per a mitjans de comunicació i
candidats durant la jornada electoral

v1.0
10/02/2021



L'Administració com a plataforma

TALENT

ORGANITZACIÓ

Mesures que cal seguir al sector residencial durant la jornada electoral del 14-E per a la



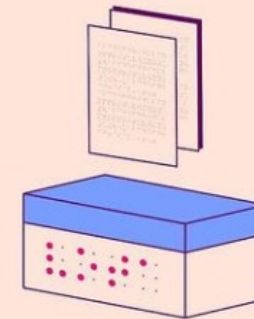
La v polít

Claus per partic

KIT BRAILLE

Fins al 18 de gener

900 400 012



Si tens una discapacitat visual pots trucar i demanar el kit de vot Braille.

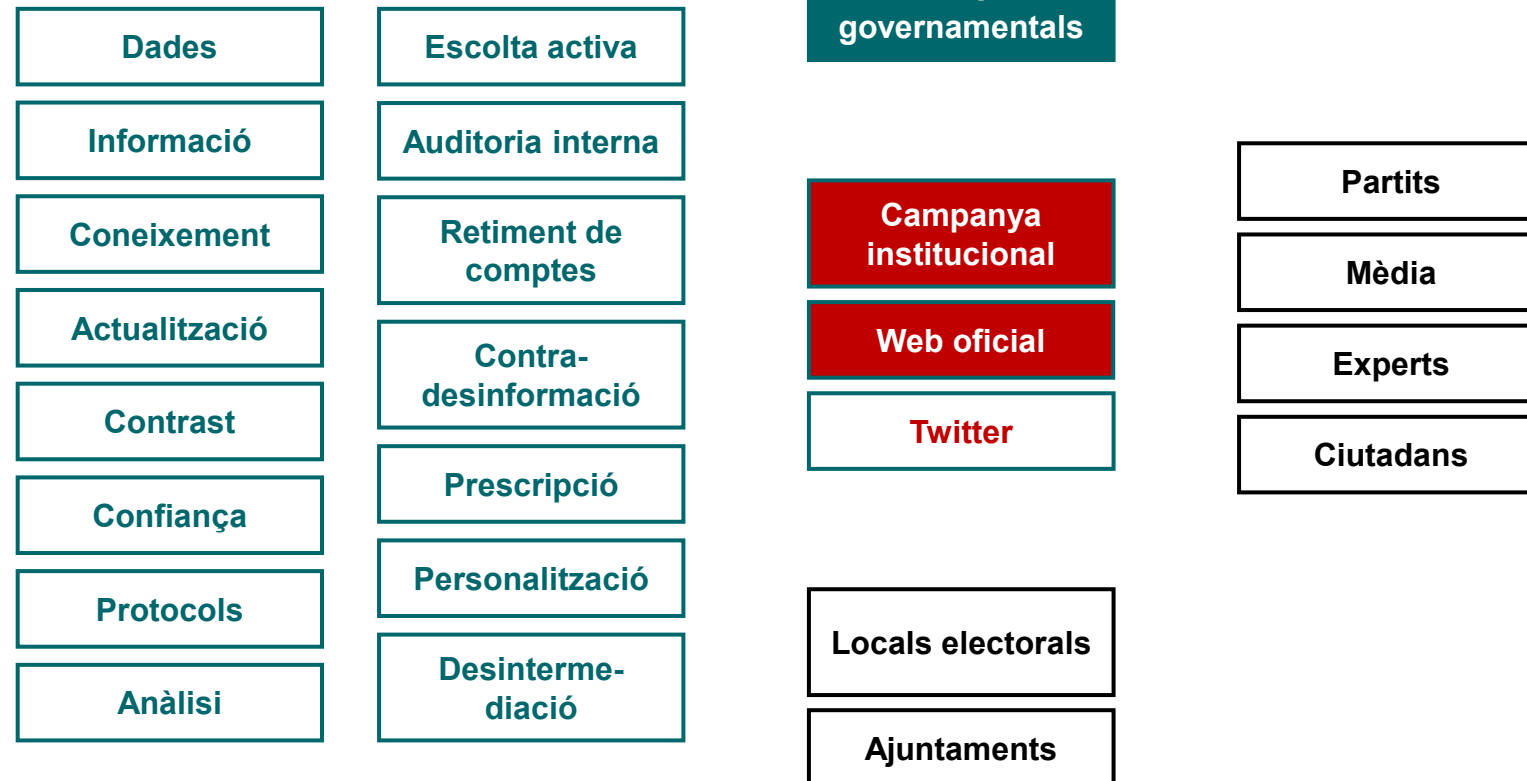
Estratègia par a una comunicació transmèdia

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

ORGANITZACIÓ

TALENT

PROCESSOS



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	10:00 Albert Cuesta. Vot telemàtic	8:15 Els Matins. TV3. Lúcia Heredi	10:00 Ajornament eleccions2021	10:45 betevé	9:00 Catalunya Ràdio. El Supleme	10:00 Hora 14 - La SER
11:00 Propres passes KPMG. Ein	10:00 SDG Processos Electora	11:00 Reunió Eleccions	11:30 Dia Europeu de la Mediació	12:00 Onda Cero	9:30 RAC1. Via Lliure	11:00 324
12:00 Reunió decrets normes con	12:00 Guia consultes locals Camp	16:00 Fòrum de Direcció	13:00 TV3. Planta Baixa	13:00 El Crític. Laura Aznar	10:30 El Punt Avui. Jordi Alemany	
12:30 Reunió seminari cures i ar	12:00 Preparació Roda de Pre		16:00 El Crític. Laura Aznar	12:00 Preparació reunió Taula tèc	12:00 Preparació reunió Taula tèc	
16:00 VISITA CRI (J. FOZ + I. PEÑ	13:00 Carles Foguet. Trucar sobre		18:30 Òmnium Cultural. Asser	12:30 Taula de Partits. Tècnica		
			19:00 El Balcó. La SER			
25	26	27	28	29	30	31
10:00 Eleccions2021. Estat de la s	7:30 Taxi	8:35 La Xarxa. Informatius	8:30 TVE2/Ràdio4. Gemma Nierg	8:40 betevé	9:00 SIMULACRE GENERAL ELEC	
11:30 La Sexta. Informatius. Jorj	9:00 TV3. Els Matins. Lúcia Heredi	10:00 Badalona Televisió	9:45 TV3. Informatius. Anna Poch	10:00 Consell Assessor Campus C		
12:15 TVE. Informatius	10:00 SDG Processos Electora	10:30 RAC1. Jordi Basté	10:15 Preparació reunió Taula de	11:00 Reunió informativa Eleccio		
13:00 Reunió Eleccions 14F	11:30 Reunió Eleccions	11:00 Vilaweb. Roger Graells	11:00 Taula de Partits	12:15 Reunió entre el conseller Bi		
16:00 Ferran Reyes. Vocdoni	13:00 Diari Ara. Aleix Moldes	12:00 Antena 3	16:00 Consell Assessor Territorial	19:00 La SER. El Balcó		
18:30 Podòleg		16:20 TV3. Tot Es Mou. Helena Gi	22:30 RNE	22:00 Més 324		
1 Febr.	2	3	4	5	6	7
9:00 RAC1	11:00 La COPE. Elena Santa Maria	9:45 Catalunya Ràdio. El Matí. La	9:30 La SER. Josep Cuní	9:00 DT Territorial. Tarragona, Me	9:15 Taxi	9:25 RAC1. Via Lliure
10:30 Badalona TV	12:00 Càtering COD dies 13 i 14	13:05 ECOM. Sol·licitud reunió pn	10:00 ETB	10:00 Nació Digital	10:00 Més 324	
12:00 TVE. Isabel Ojeda	12:30 El Liberal	15:15 La SER. El Balcó	11:00 RAC1. Vot per correu	10:00 DT Govern. Barcelona / Eleo		
13:00 Reunió Eleccions 14F	15:30 Aplicatiu 14F	15:45 Taxi	11:00 DT Govern. al Penedès / Ele	11:00 Teleticno		
15:00 TRUCAR Secretari General I		16:30 TV3. Tot es mou. Helena Gi	12:30 EAPC. Cicle de sessions La I	11:00 Convocatòria reunió amb a		
16:00 Vot per correu. SIPECTE-Gen		18:30 El Periódico. Ernest	15:30 Süddeutsche Zeitung	11:00 PUNT DE CONTROL COVID		
19:30 Podòleg		17:00 Nius Diario. Iván Beas	17:00 Nius Diario. Iván Beas	12:00 Agence France Presse. Anal		
8	9	10	11	12	13	14
10:00 Radio Euskadi	9:00 COPE	9:00 COPE	9:00 Catalunya Ràdio	10:00 Simulacre Parlament	13:00 RODA DE PREMSA HC	6:30 Dades wofar. Tradlat Fira
11:00 Antena 3. Informatius. SK	10:00 TeleMadrid. Berta	10:30 Test d'antigens	10:00 Euronews. Luke Hurst	10:00 Ràdio 4	20:00 Taxi	8:00 Ràdio4
12:00 TVE Catalunya. Begonya Fu	11:00 A Punt	11:30 Mercè	16:00 TV belga UN24. Aurelie	10:30 RAC1	21:00 TV3. TN Vespre	9:45 RODA DE PREMSA
13:00 TV3. Telenotícies. Paula Rio	12:00 Dispositiu mesos i dispositi	12:30 Fòrum de Direcció	17:30 Reunió desplaçament segu	12:10 La Sexta Notícies		10:20 Catalunya Ràdio
14:50 Hora 14.		16:00 Dispositius electorals al Par	19:50 Taxi	13:15 TV3. Planta Baixa		11:00 TV3. Enric Oller. Lluís Bacar
17:00 Cuatro		17:40 Test d'antigens Muriel	20:15 Betevé	15:30 TV3. Carles Costa		13:30 RODA DE PREMSA. Avenç c
		18:45 Badalona360		16:00 Le Figaro		14:30 RAC1

Font: Pere Joan Mitjans

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

ORGANITZACIÓ

PROCESSOS

QUALITAT DEMOCRÀT.

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 (rebuts)	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 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

Proximitat, confiança, resposta

QUALITAT DEMOCRÀT.





L'entorn com a *enemic*, l'entorn com a governança

Tres fases

- Disseny: ser obert, **col·laboratiu**, anomenar i emmarcar bé
- Implementar: treballar el consens, **empoderar** els actors
- Explicar: ser defensiu (protegir **equip** i projecte)

Claus per la legitimitat

- **Planificar** amb (molta) antelació, dominar el tema
- **Marcar** el ritme, el to i el nivell
- **Transparència** radical, esdevenir una autoritat
- **Anticipar-se** als temes i problemes, no deixar espai pels dubtes
- Aconseguir una **posició privilegiada**, no deixar espai a la desinformació



L'ecosistema de governança pública

- Un ecosistema de governança pública és un sistema
- tecnopolític
- auto-organitzat
- autopoietic
- 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.



Taller: canvas d'implicació d'actors

Definir les àrees d'actuació estratègiques de la missió així com els respectius projectes principals.

Per cada àrea

- Identificar l'impacte
- Llistar principals resultats de sistema i missió
- Proposar els actors que hi haurien de concórrer
- Justificar quins actius aporten
- Planificar com se'ls involucrarà

Canvas de Planificació de la Missió

Canvas de Planificació de la Missió Nom:		Definició:	
Àrees			
Àrea/Sector Dominis on la missió s'aplica o té impacte.	Àrea/Sector	Àrea/Sector	
Projectes de la Missió			
Projecte Un conjunt coordinat d'activitats amb objectius, cronologia i recursos definits, dirigits a contribuir als objectius de la missió dins sectors o sistemes específics.	Projecte	Projecte	
Projecte	Projecte	Projecte	
Projecte	Projecte	Projecte	
Projecte	Projecte	Projecte	

Àrea estratègica de la missió/canvas de procés

Àrea estratègica de la missió / canvas de procés Nom:		Àrea estratègica i procés:	
Impacte Enfocament estratègic que configura l'elecció dels reptes socials i reforça la legitimitat de les accions específiques destinades a assolir objectius clars i mesurables.	Resultats del sistema Canvis mesurats al llarg dels sistemes, alineats amb els objectius de la missió i seguits mitjançant fites i indicadors definits.	Actors i papers Parts interessades diverses implicades en la missió, cadascuna de les quals contribueix amb responsabilitats, recursos i experiència específics.	Actius Contribucions tangibles i intangibles a la missió — p.ex. coneixement, tecnologia, finançament, poder polític o legislatiu, capacitat d'execució i autoritat de presa de decisions— mobilitzades pels actors implicats.
			Objectiu d'interacció Aclareix per què cal la participació – p.ex. per alinear interessos, crear legitimitat, mobilitzar recursos o millorar l'eficàcia de les polítiques.
		Òrgans de governança Compromís institucionalitzat per a la coordinació de polítiques, garantint l'alineació, la supervisió i la coherència entre els actors i les accions dins de la missió.	Àmbit de compromís Defineix allò que està obert a la discussió o a la influència – p.ex. les opcions de disseny del sistema, la governança de dades, les consideracions ètiques o el propòsit estratègic de la missió.
Resultats i funcions de la missió Efectes tangibles o rols institucionalitzats desplegats directament vinculats a la missió, mesurats en relació amb objectius i fites específics.	Resultats i tecnologies facilitadores Eines, productes i mecanismes que donen suport a la implementació de polítiques: garanteixen intervencions efectives i fomenten solucions de baix a alt mitjançant una cartera específica d'instruments.	Instruments de compromís Eines planificades i estructurades per facilitar la col·laboració entre les parts interessades i/o millorar la coordinació de les activitats.	Nomenament dels actors Com es seleccionen els actors per als òrgans de governança o com es convida a participar en processos de participació formal.
			Convocatòria d'actors Com es reuneixen els actors per participar en la missió: mitjançant reunions, fòrums, consultes o processos de col·laboració.



Bibliografia

Bibliografia bàsica

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

Peña-López, I. (2025). [Nova Governança Pública aplicada: un model de caixa d'eines per a la política pública en temps d'incertesa i complexitat](#). 4rt Congrés d'Economia i Empresa de Catalunya 2025. Barcelona: Col·legi d'Economistes de Catalunya

Peña-López, I. (2025). [Meaningful Stakeholder Engagement in Public Procurement for Artificial Intelligence. A Mission-Oriented Playbook](#). Barcelona: Participation AI.

Peña-López, I. (2025). “[Resolución de problemas retorcidos mediante aproximaciones de Gobierno Abierto. El caso de las Elecciones al Parlament de Catalunya durante la pandemia de COVID19](#)”. A Cruz-Rubio, C.N. & Ramírez Alujas, Á.V. (Eds.), *¿Se cumplió la promesa del Gobierno Abierto?: Balance de una década, aprendizajes y desafíos de futuro en Iberoamérica*, 225-255. Madrid: INAP

Bibliografia complementària: nova governança pública

- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (2014). "[Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management](#)". *A Public Administration Review*, 74 (1), 445-456. Indianapolis: Wiley.
- Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2000). "[The New Public Service: Serving Rather Than Steering](#)". *A 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](#)". *A Public Management Review*, 26 (10), 3040–3056. London: Routledge.
- OECD (2024). [Digital public infrastructure for digital governments](#). OECD Public Governance Policy Papers, No. 68. Paris: OECD Publishing.
- 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.
- Osborne, S.P. (Ed.) (2010). [The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance](#). London: Routledge.

Bibliografia complementària: polítiques orientades a missions

European Commission & Mazzucato, M. (2018). [Mission-oriented research & innovation in the European Union – A problem-solving approach to fuel innovation-led growth](#). Brussels: Publications Office of the European Union.

Fernández Sirera, T. (2018). “[El repte d’articular des de l’Administració pública projectes d’innovació social](#)”. A EAPC blog, 3 de juliol de 2018. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

Hill, D. (2022). [Designing missions](#). Mission-oriented innovation in Sweden— A practice guide by Vinnova. Stockholm: Vinnova

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

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.

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



Bibliografia complementària: infraestructura pública digital

Eaves, D., Mazzucato, M. & Vasconcellos, B. (2024). *Digital public infrastructure and public value: What is 'public' about DPI?* UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2024-05). London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose.

OECD (2024). *Digital public infrastructure for digital governments*. OECD Public Governance Policy Papers, No. 68. Paris: OECD Publishing.

Gràcies!

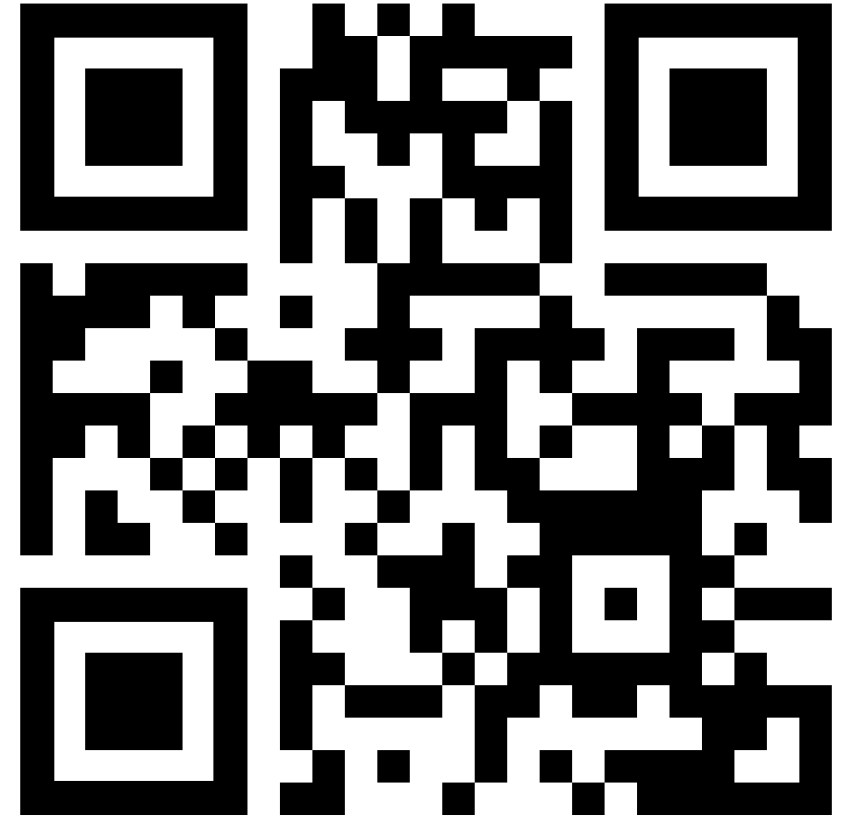
Per citar aquesta obra:

Peña-López, I. (2025). *La governança de la participació ciutadana i l'ecosistema de governança pública*. Màster en Direcció Pública, 3a edició, 2025-2026, 17/10/2025.
Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

<https://w.ictlogy.net/5706>

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/>