



L'inajornable canvi de model a l'Administració

Ismael Peña-López

Cicle Dincat 2030, 03/03/2026

Barcelona: Dincat



D'on venim



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

De la funció pública

	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 administracions	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.

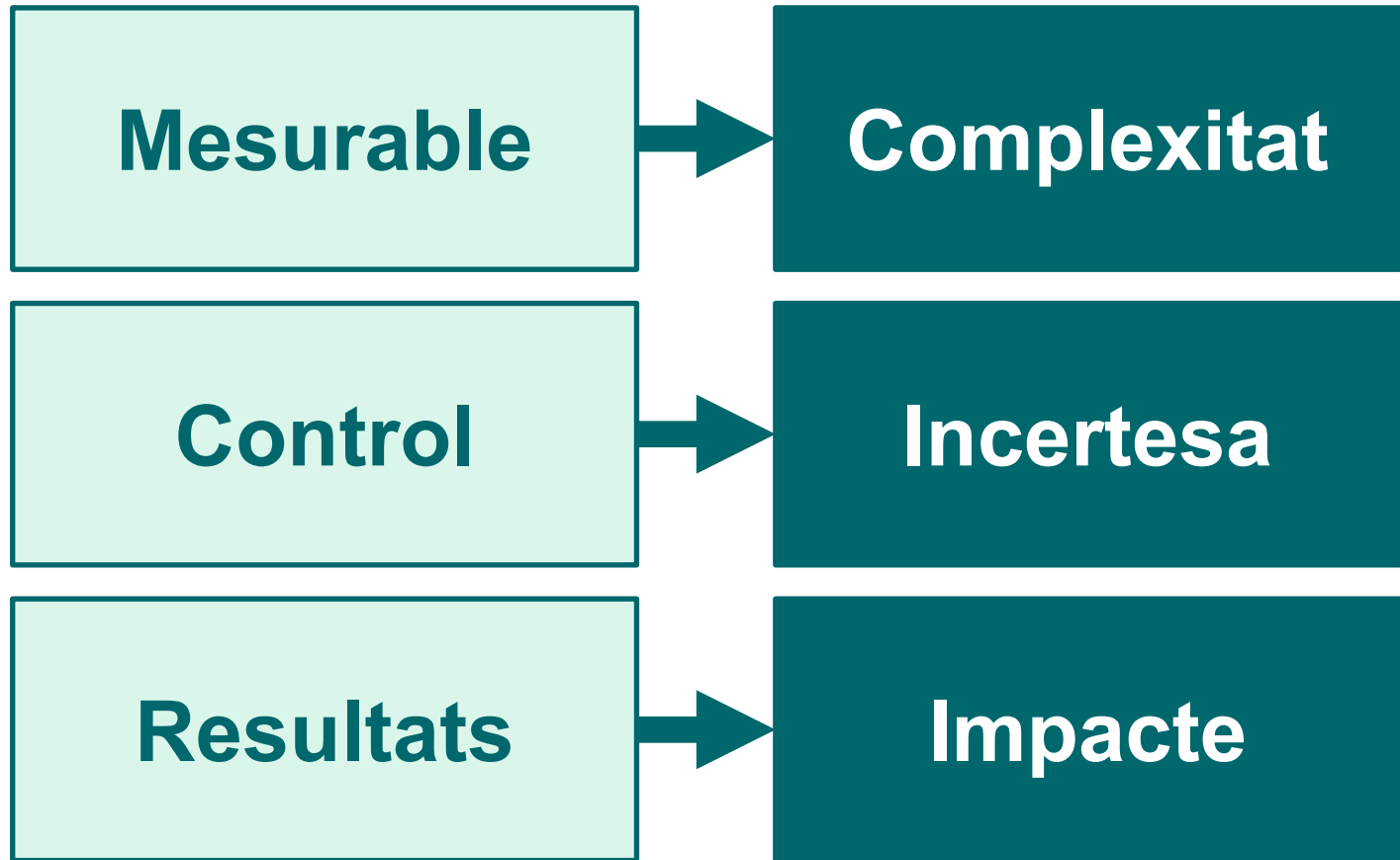
Governar sistemes

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



L'imparable canvi de paradigma a les organitzacions

Canvis a l'entorn



Resultats, efectes, impactes

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

De la jerarquia a la plataforma

	Model: jerarquia
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 administracions	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.

De la jerarquia a la plataforma

	Model: jerarquia	Model: plataforma
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 administracions	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

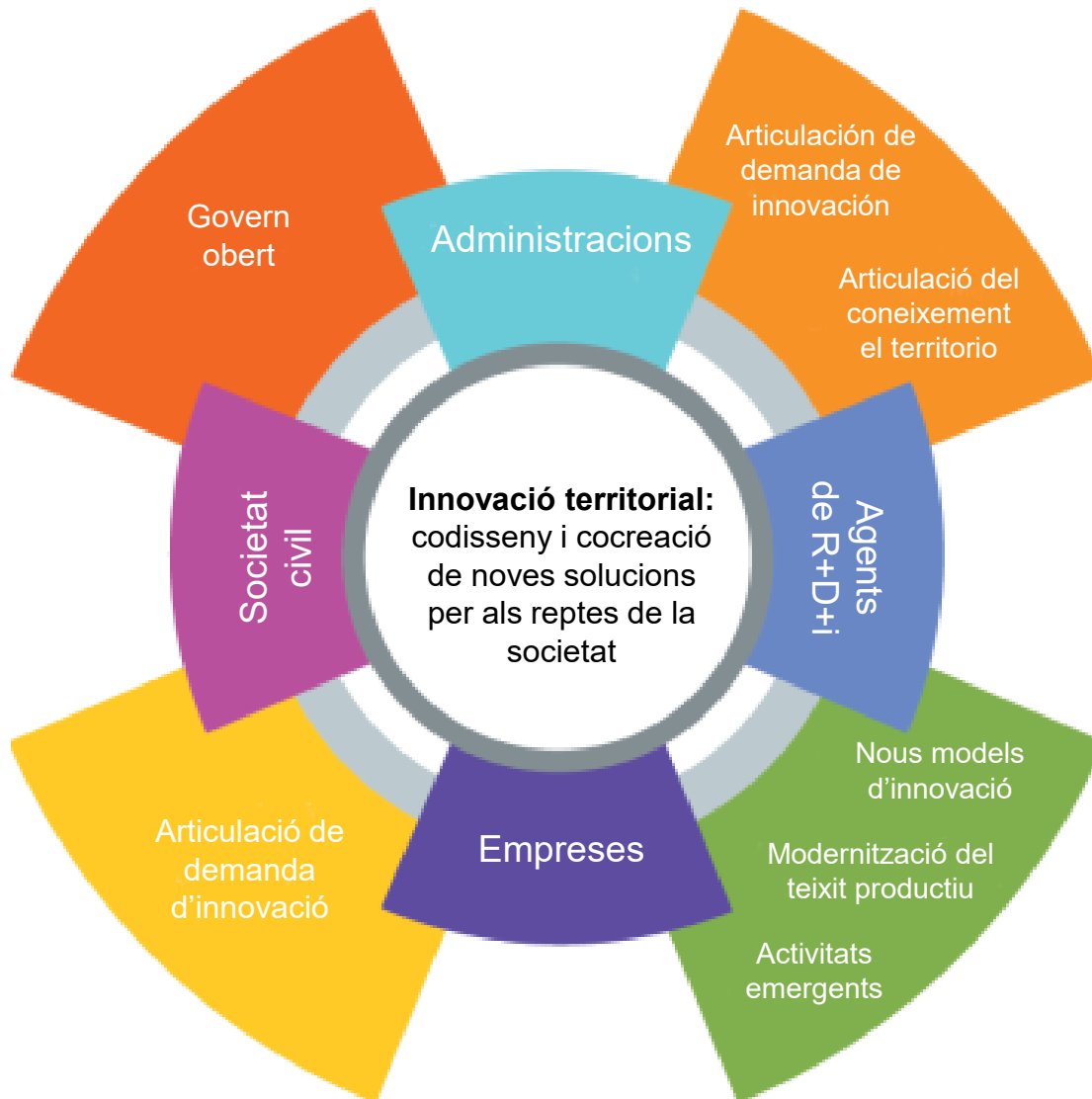
Governar sistemes o Governança de l'ecosistema

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 I com afecta al Tercer Sector

Partenariats públic-social-privats



Políticas orientadas a missions (i)

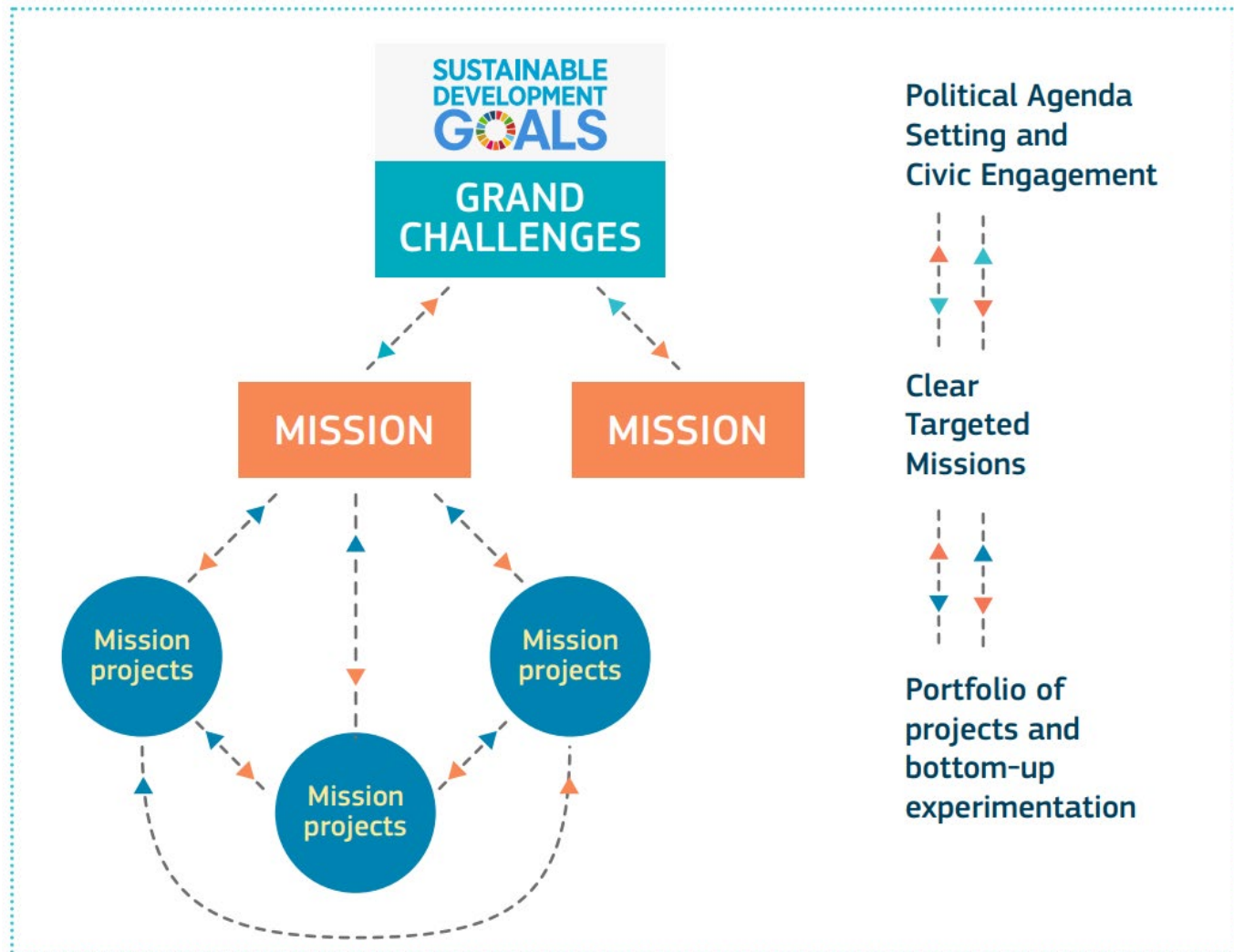
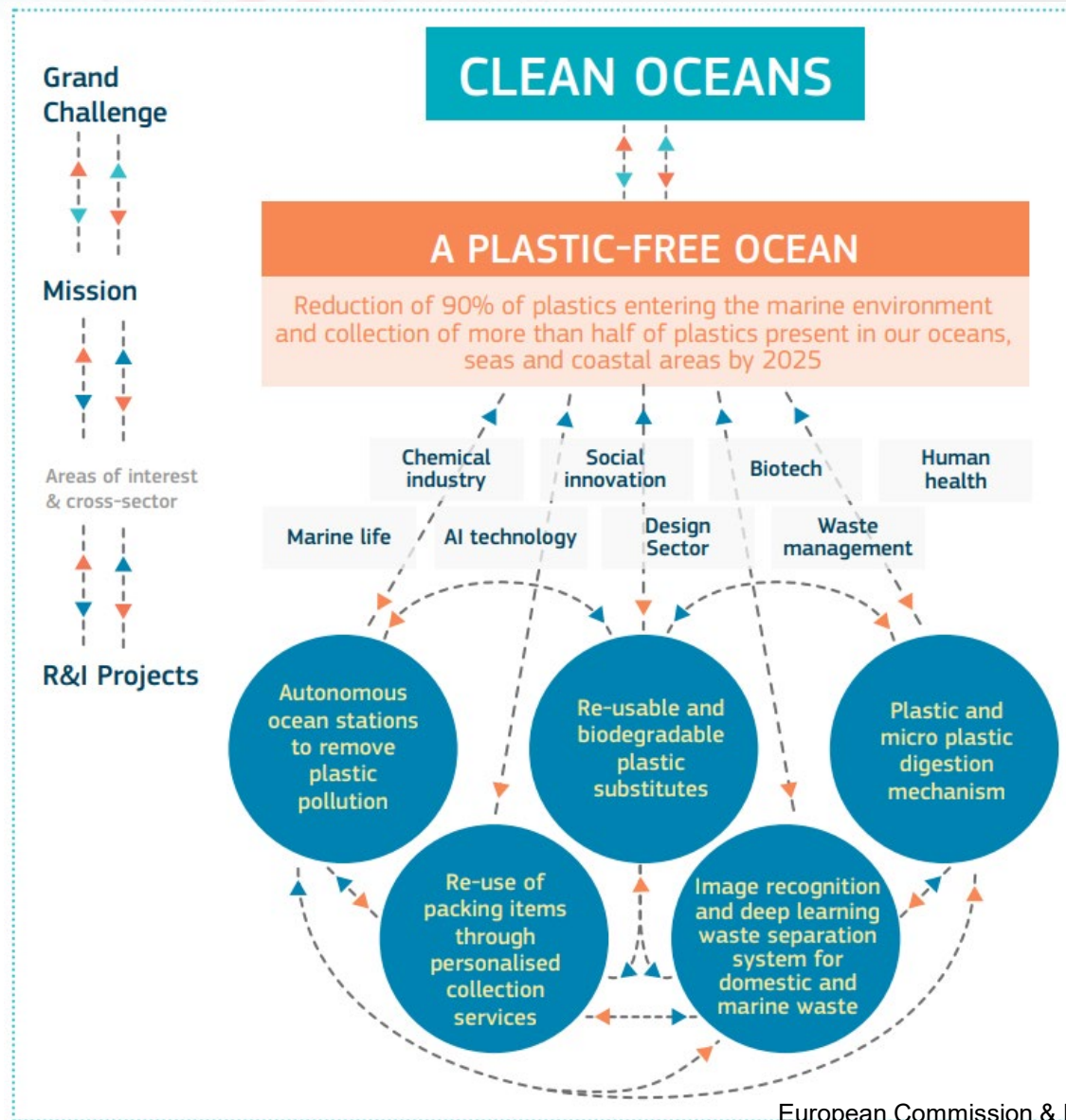


Figure 1. From Challenges to Missions Image: RTD - A.1 based on Mazzucato (2017)

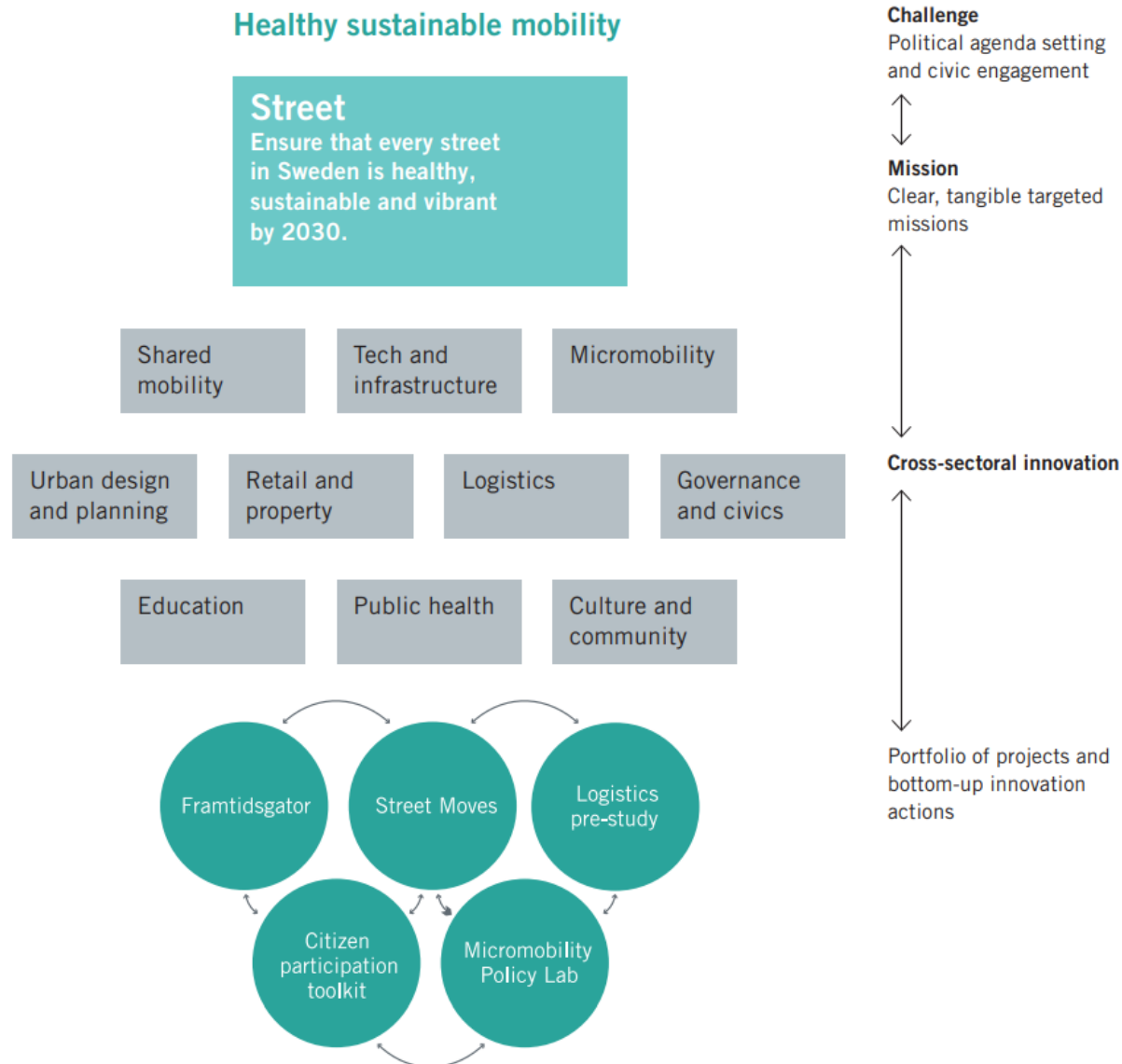
Políticas orientadas a missions (ii)



Políticas orientadas a missions (iii)

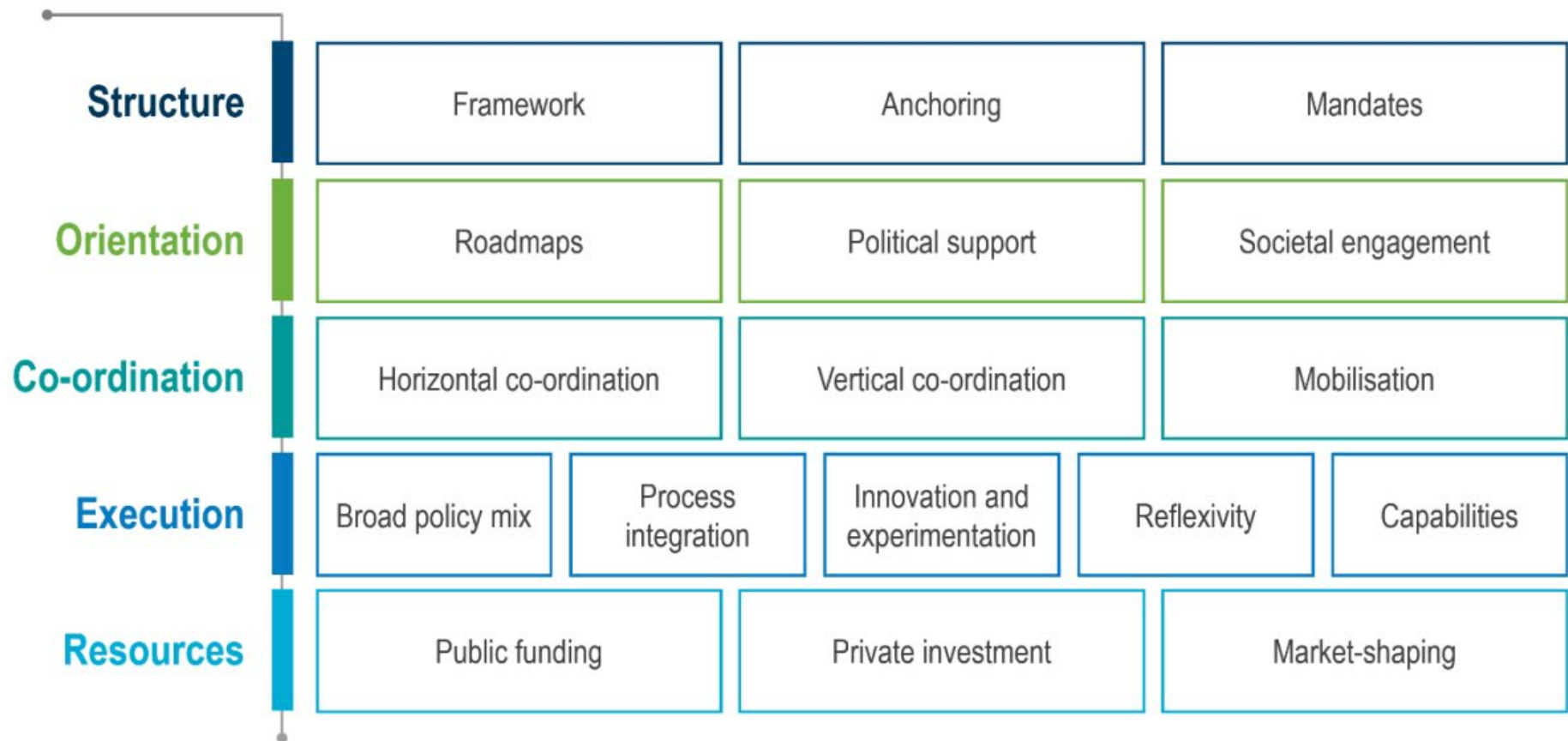


Políticas orientadas a missions (iv)



Políticas orientadas a missions (v)

Figure 4.1. Overview of the mission governance principles



Source: OECD.



L'impacte intern: Palanques de canvi per una governança distribuïda

Palanques de canvi

Persones

Tasques

Macro

QUALITAT EN LES DECISIONS

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

OPERACIONS

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

Palanca: Qualitat en les decisions

- La deliberació com a espai de creació
- Identificar àgores, donar veu, facilitar la **interacció**
- Donar legitimitat a tots els espais, ordenar la conversa
- Crear **comunitat**, facilitar, dinamitzar, articular, vertebrar
- Co-dissenyar, prototipar, pilotar

QUALITAT DEMOCRÀTICA	QUALITAT DEMOCRÀTICA	QUALITAT DEMOCRÀTICA	QUALITAT DEMOCRÀTICA
Deliberació Espai de creació Ordenar la conversa Governança comunitària	Comunitat Facilitar, dinamitzar, articular, vertebrar Transparència, col·laboració	Co-producció Disseny democràtic Interseccionalitat	Àgores Amplificar veus Participació, facilitar interacció Legitimar tots els actors

Palanca: Qualitat en la gestió

- La informació com infraestructura
- Aportar dades, informació, coneixement
- Identificar actors i relacions, mapar els sistemes
- Avançar escenaris possibles i fer-los probables
- Diferenciar resultats, efectes i impactes
- Fomentar diagnosis de consens: anomenat, emmarcat
- Projectes orientats a missions i portafolis

QUALITAT EN LA GESTIÓ	QUALITAT EN LA GESTIÓ	QUALITAT EN LA GESTIÓ	QUALITAT EN LA GESTIÓ
Centrats en la dada Com a infraestructura Informació, coneixement	Prospectiva Avançar escenaris possibles Anomenat i emmarcat Diagnosis de consens Teoria del canvi	Mapa d'actors Identificar actors i les seves relacions Mapar els sistemes	Orientats a l'impacte Mapa d'efectes i impactes Projectes orientats a missions, disseny per portafolis

Palanca: Organització

- **Construir xarxa**, determinant codis, canals, protocols
- Aportar-hi recursos, equitat, neutralitat, garanties
- Disseny centralitzat, execució distribuïda
- Donar **context**, crear infraestructura
- Infraestructures obertes: dades, informació, tecnologia
- Coneixement obert: metodologia, processos, protocols
- Eines de coordinació
- Eines de seguiment i avaluació

ORGANITZACIÓ	ORGANITZACIÓ	ORGANITZACIÓ	ORGANITZACIÓ
Construir xarxa Disseny centralitzat, execució distribuïda Codis, canals, protocols Equitat, neutralitat, garanties	Infraestructures obertes Dades, informació, tecnologia	Eines de coordinació Metodologia, processos, protocols, seguiment avaluació	Gestió del coneixement Donar context, Aportar-hi recursos

Palanca: Operacions

- Construir internament la tasca i l'espai de “pensar”
- Diferenciar **estratègia** i operativa
- Persones pel **canvi**: Unitat de gestió del canvi: reflexiona, planifica i impulsa canvi, n'és **responsable**
- Recursos pel canvi: espais, pressupost
- Temps pel canvi: planificació, calendari, fases
- Identificar llindars clau per a aconseguir punts d'inflexió

GOVERNANÇA	GOVERNANÇA	GOVERNANÇA	GOVERNANÇA
Unitat d'estratègia Diferenciar estratègia i operativa	Unitat d'anàlisi i prospectiva Assignar responsabilitats en la reflexió, el “pensar”	Unitat de gestió del canvi Assignar recursos pel canvi: equips, calendari, pressupost	Planificació del canvi Calendari, fases, llindars, KPI

Palanca: Processos

- Infraestructures de col·laboració
- Basades en dades, projectes, objectius
- De dissenyar sistemes a proveir plataformes
- Reconèixer els recursos desaprofitats
- Co-dissenyar, prototipar, pilotar

PROCESSOS	PROCESSOS	PROCESSOS	PROCESSOS
Infraestructures de col·laboració Basades en dades, projectes, objectius	Modul·laritat Flexibilitat, agilitat Co-dissenyar, prototipar, pilotar Itinerari ciutadà	Proveir plataformes Enlloc de dissenyar sistemes Laboratoris, experimentació	D3R Digitalització Reduir, reutilitzar, reciclar recursos

Palanca: Talent

- Convertir el coneixement present en patrimoni històric
- Donar suport a identitats participatives
- Ecosistema multinivell que tingui eines que actuïn des de la «atenció primària» fins als més alts nivells d'especialització.

TALENT	TALENT	TALENT	TALENT
Estratègia Funcions, perfils, competències	Competències soft Planificació, direcció Carrera vertical	Visió integral Reclutament, selecció Desenvolupament Aprenentatge	Incentius Identitat participativa Treball per objectius, projectes Avaluació d'acompliment

Gràcies!

Per citar aquesta obra:

Peña-López, I. (2026). *L'inajornable canvi de model a l'Administració*. Cicle Dincat 2030, 3 de març de 2026. Barcelona: Dincat

<https://w.ictlogy.net/6085>

Per a contactar amb l'autor:

<https://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/4.0/>