

Lideratge en temps de complexitat i incertesa

MATARÓ
HUB4T

 **Tecnocampus**

Centre universitari adscrit a la

 **Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona**

Ismael Peña-López

Programa CREIX de la Fundació el
Maresme, 27/03/2026
Mataró: Tecnocampus

Continguts de la sessió

- Canvi de paradigma a l'entorn
- Nous models de governança
- Noves maneres de lideratge
 - El cas de les Eleccions al Parlament de Catalunya 2021 (COVID19)

Canvi de paradigma a l'entorn

Resultats, efectes, impactes

Resultats (<i>outputs</i>)
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

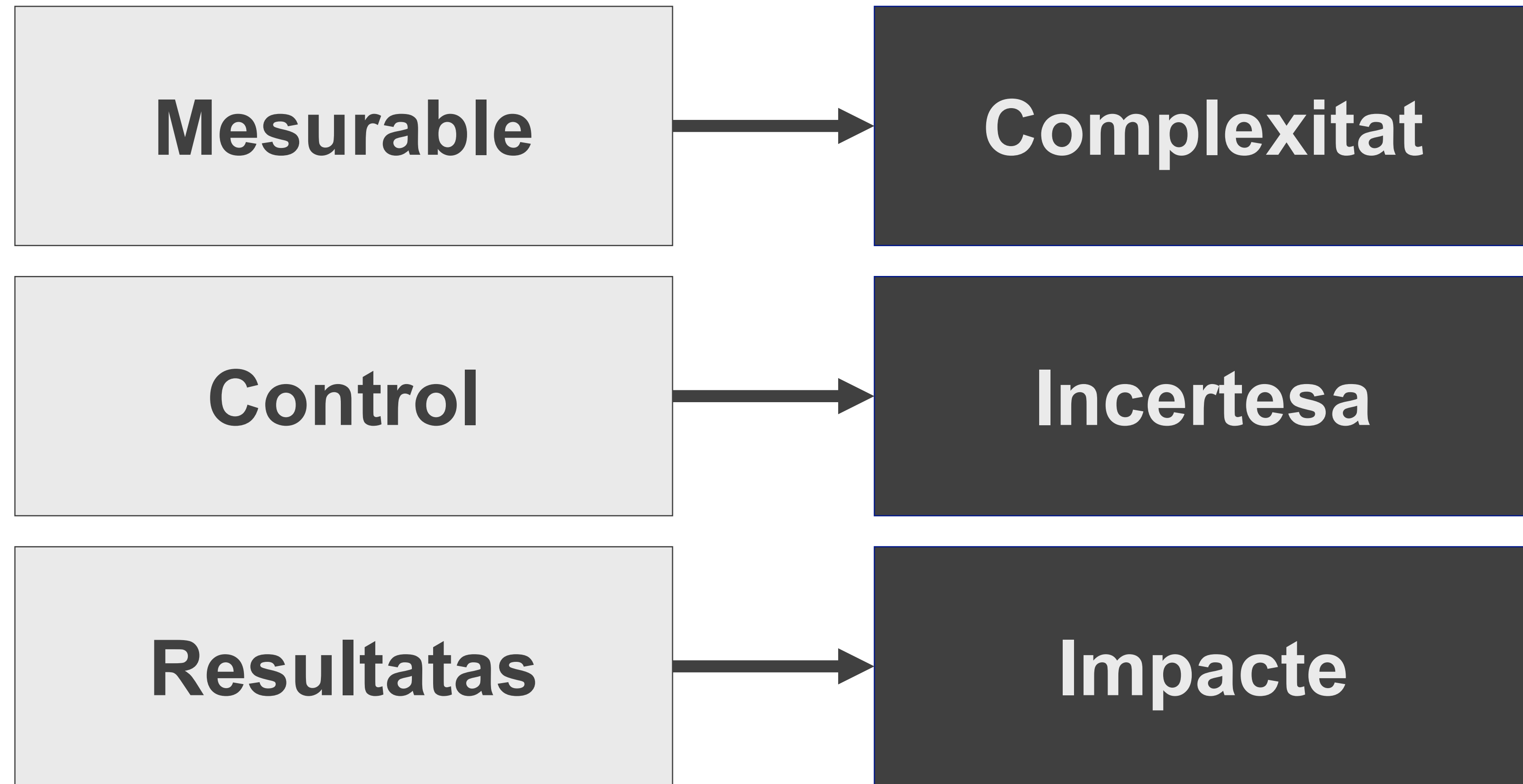
Contrats en la funció

	Model: funció
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

Canvis a l'entorn



Resultats, efectes, impactes

Resultats (<i>outputs</i>)
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

Centrats en la funció

	Model: funció
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.

Centrats en la funció, centrats en l'impacte

	Model: funció	Model: impacte
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, Governança d'ecosistemes

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 de les institucions als reptes de governança

Partenariats públic-social- privats



Polítiques orientades a missions (i)

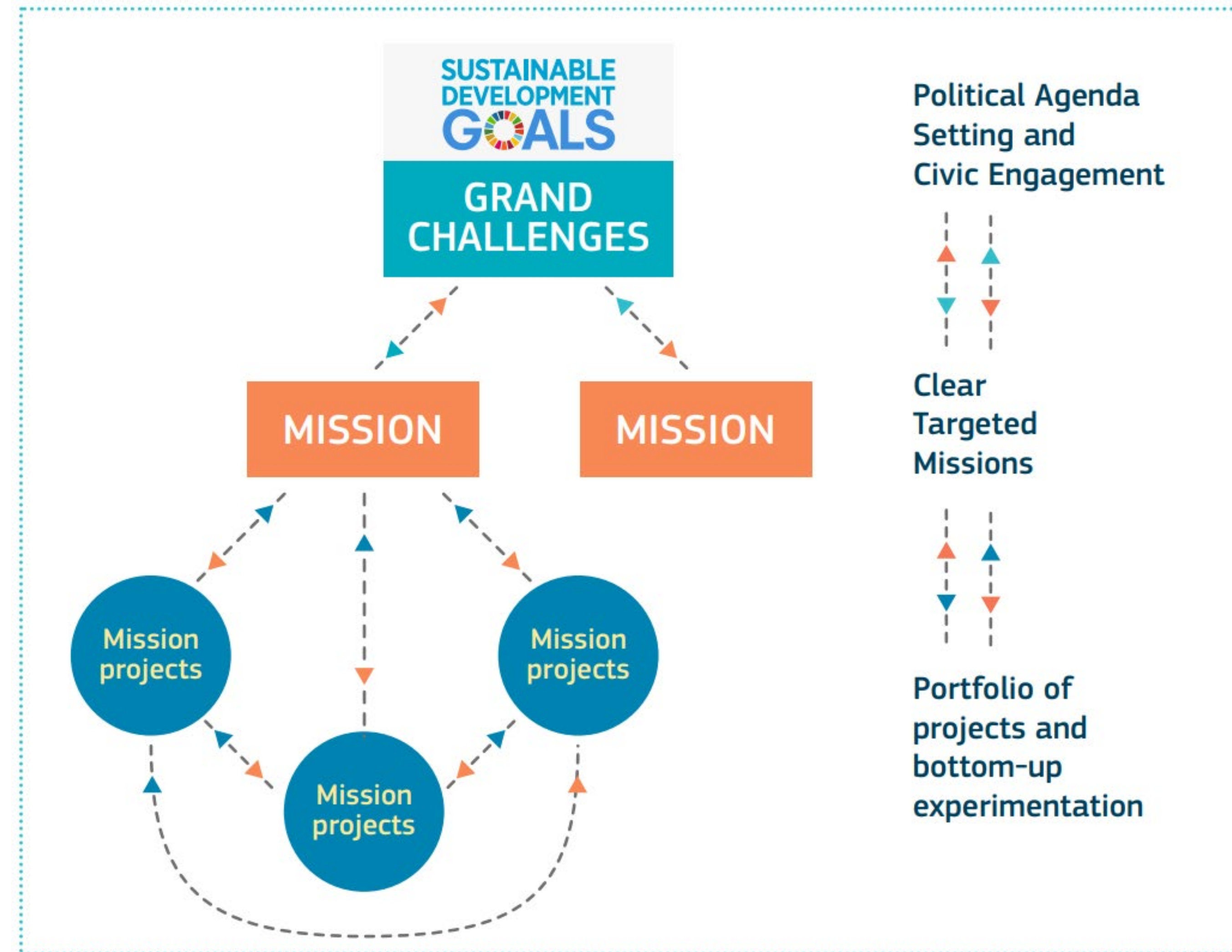
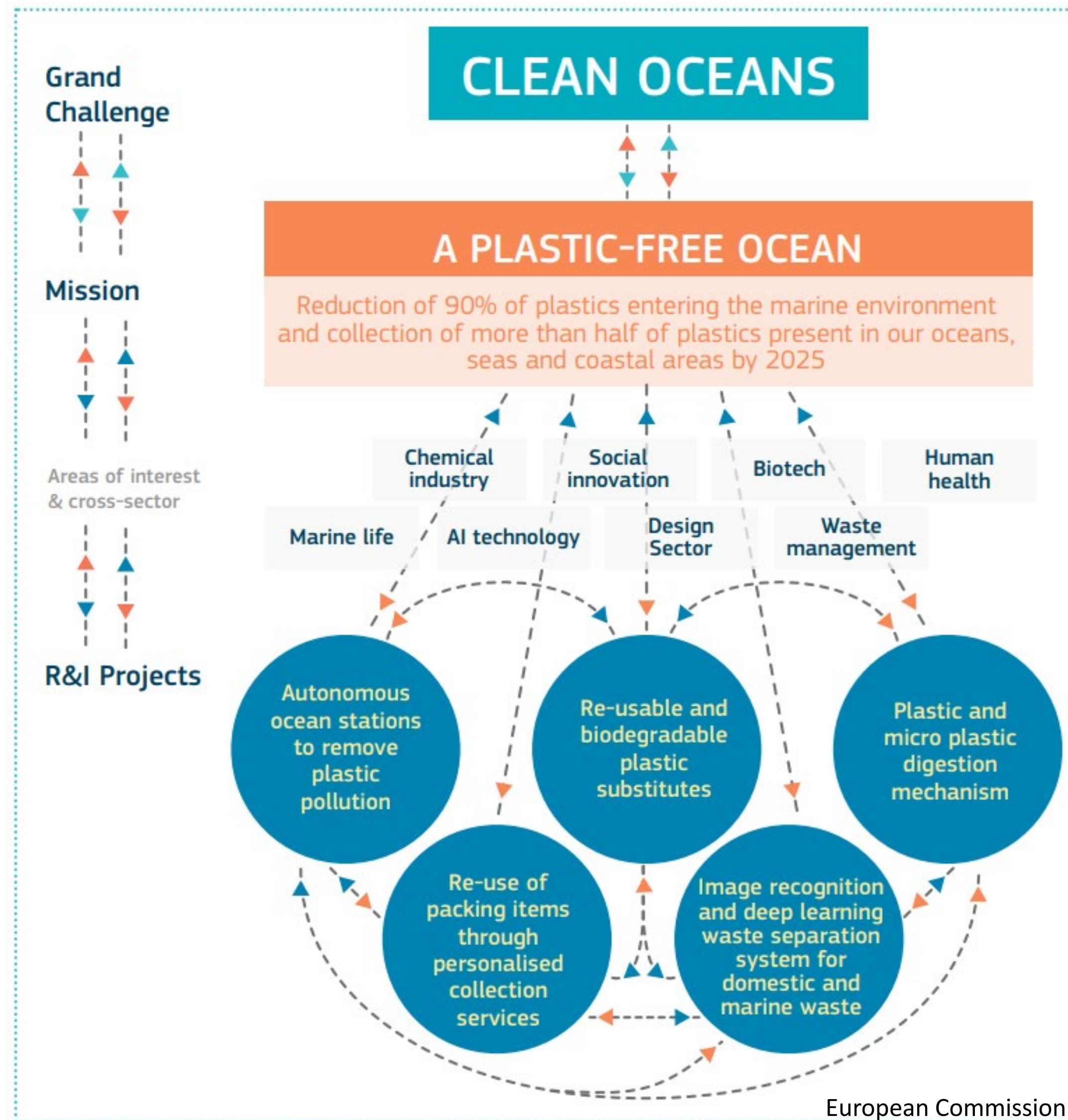
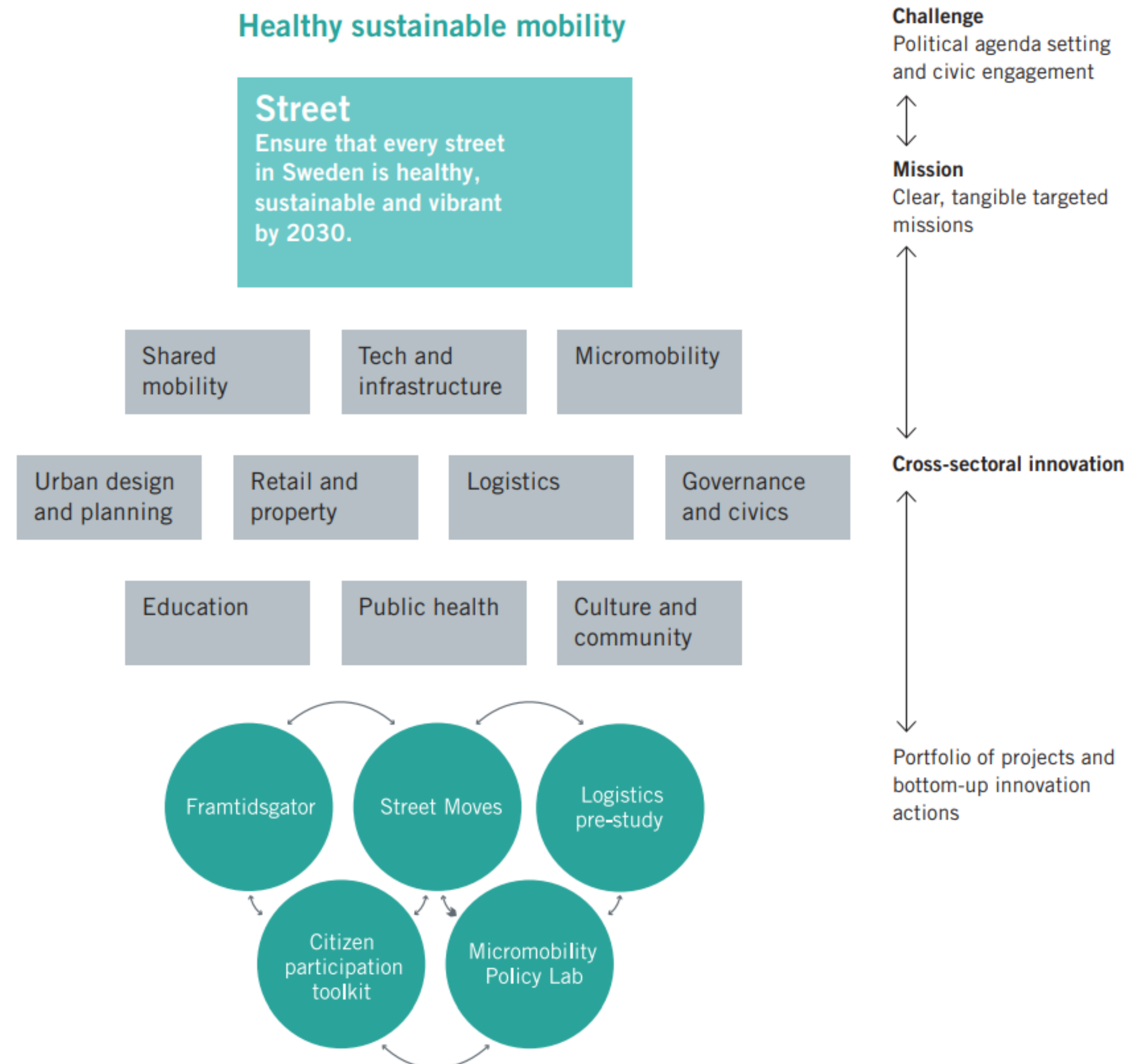


Figure 1. From Challenges to Missions Image: RTD - A.1 based on Mazzucato (2017)

Polítiques orientades a missions (ii)

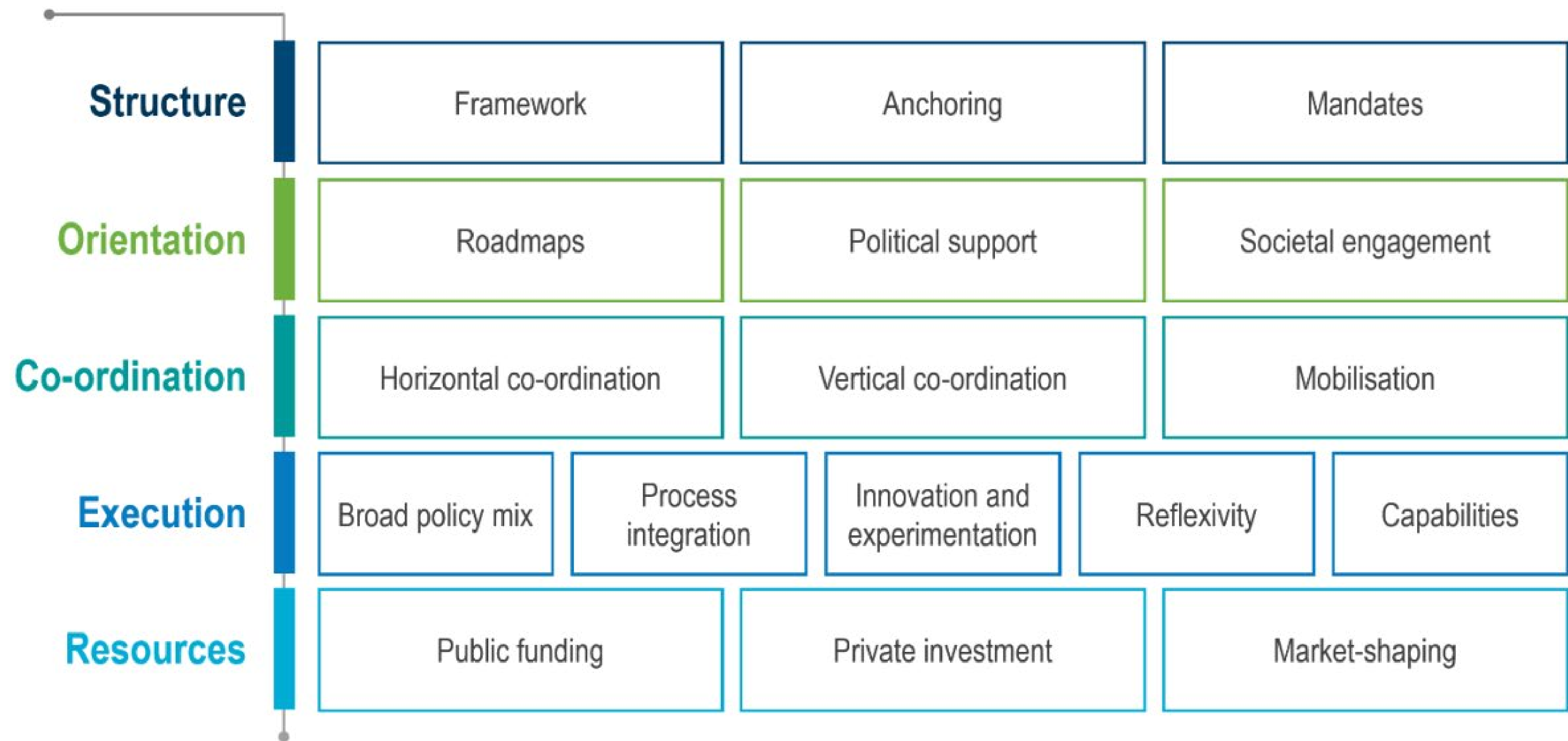


Polítiques orientades a missions (iii)



Polítiques orientades a missions (iv)

Figure 4.1. Overview of the mission governance principles



El cas de les eleccions al Parlament de Catalunya 2021 (COVID-19)

El context del 14F

Nous casos diaris de COVID-19 confirmats, mitjana a 7 dies
Font: OurWorld in Data / Johns Hopkins University CSSE COVID-19 Data



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

Problema complex, components “simples”

Reduir el problema retorçat a una suma de problemes “simples”:

Minimitzar els riscos sobre la **salut**

- Disminuir el risc de contagis

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 nivell de consens sobre el procés
- Minimitzar comportaments de boicot

Estratègia: moments

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

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

- 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

Institucionals

- Administracions
 - Convocant
 - Estatal
 - Municipal
 - Juntes 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
 - Contagiat i contactes

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

Estratègia: els escenaris

Institucions i partits:

- Consens
- Utilitat
- Auctoritas

Mitjans:

- Utilitat
- Agilitat

Ciutadania: xarxes

- Informació clara
- Prescripció
- Desintermediació
- Referència ràpida

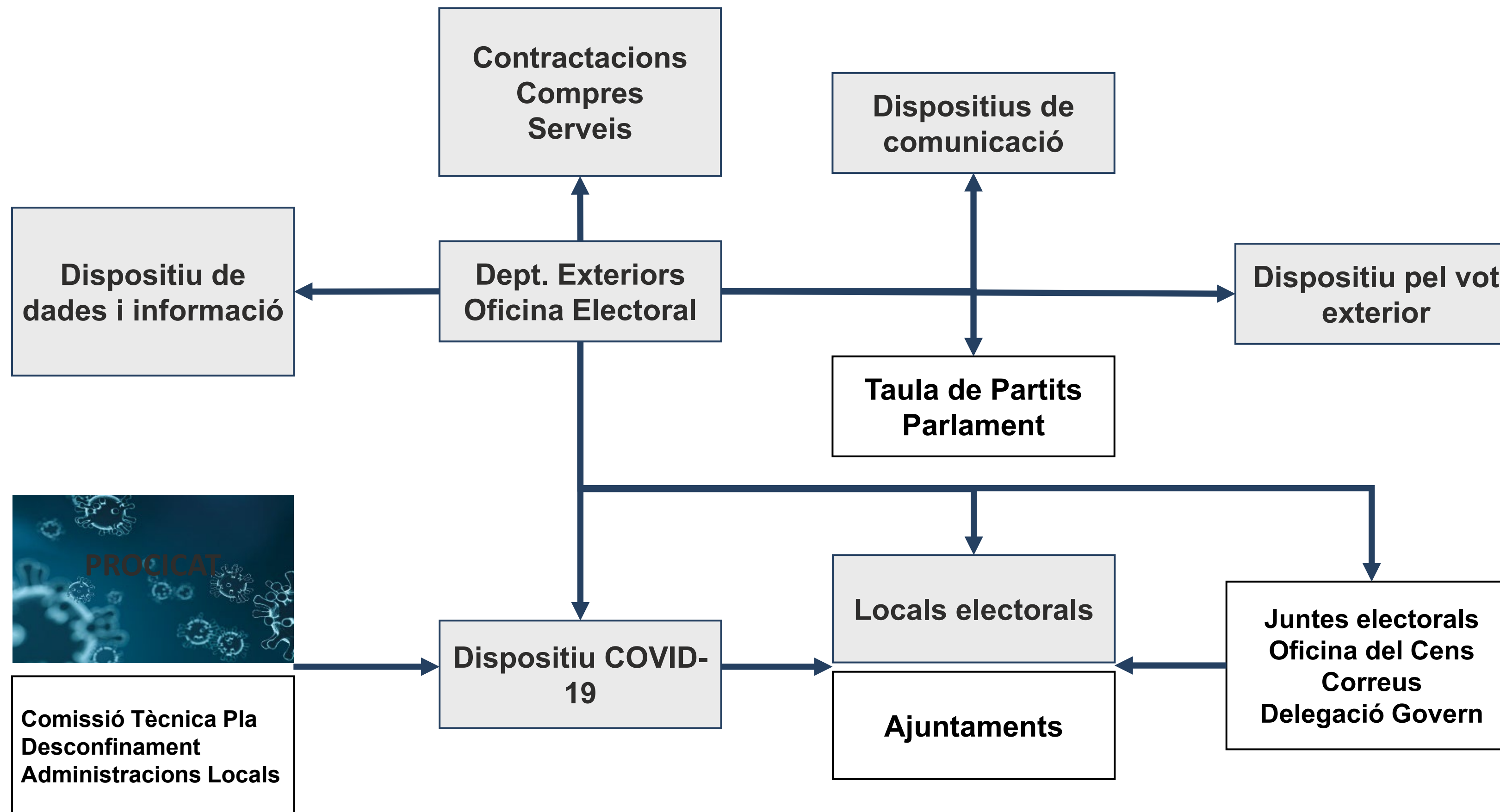
Els dispositius

Estratègia: els dispositius

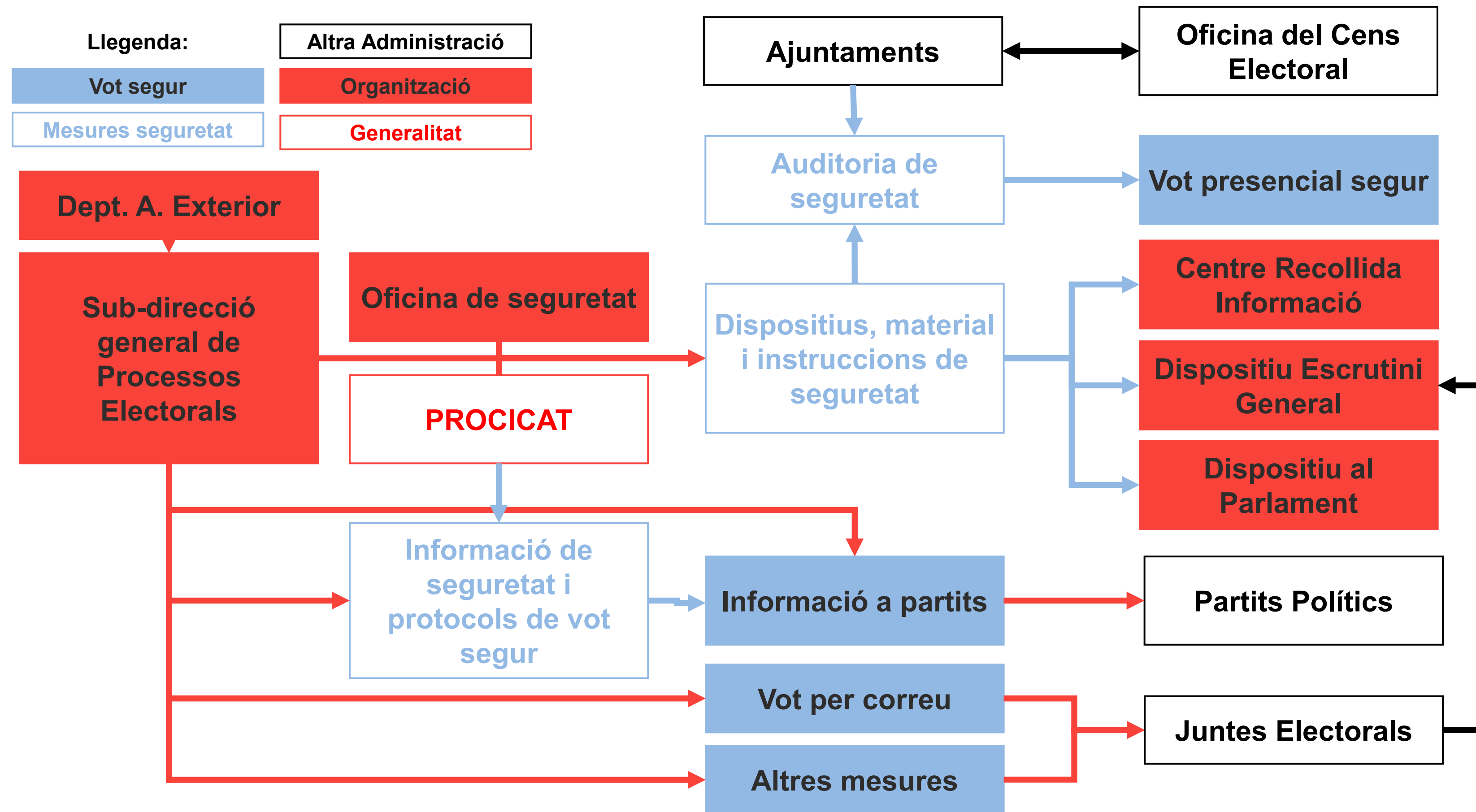
Per cada objectiu, actor y escenari

- 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

Dispositius sectorials i transversals



Dispositiu COVID-19



Els escenaris

Els eixos

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

Els estadis

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

Els escenaris

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

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

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.		

Els escenaris

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.

Quadre de comandament

Escenaris

Escenari	EPC21-Normal	EPC21-Novanormal	EPC21-Local	EPC21-Tram4	EPC21-Tram3	EPC21-Tram2	EPC21-Tram1	EPC21-Atura	EPC21-Confinam
Mobilitat	Progressió d'acord amb - El valor de l'RT varia significativament i persistentment - El nombre d'hospitalitzacions varia significativament i persistentment								
Activitat social									
Qüestions electorals									
Protocol Eleccions COVID19									

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		Mantenir	Suspendre	
Sufragi passiu				
Sufragi actiu				
Operacions				
Efectivitat		Suspendre	Mantenir	Suspendre

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

Concurrència efectiva d'actors

El govern obert com paradigma

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)

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)

Eleccions i COVID-19

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

V3.1
21/12/20

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



Escenari	Mobilitat	Activitat social	Afectacions electorals	Protocol electoral COVID19
EPC21-Normal	No hi ha COVID19. Normalitat sanitària.	Hi ha vacuna.	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. Protocols 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. Protocols 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. Protocols 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. Protocols 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. Protocols 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. Protocols 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 domiciliari. 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

Actes

a plenària de 28/01/2021

a tècnica de 23/01/2021

a plenària de 15/01/2021

a tècnica de 14/01/2021

a tècnica de 11/01/2021

a plenària de 21/12/2020

a tècnica de 15/12/2020

a plenària de 04/12/2020

Transparència com a input (iii)

#gencat Consulta de col·legis



 **P. Poliesportiva Mpal. Casal de Joves**
Pl 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

#gencat

Consulta de col·legis

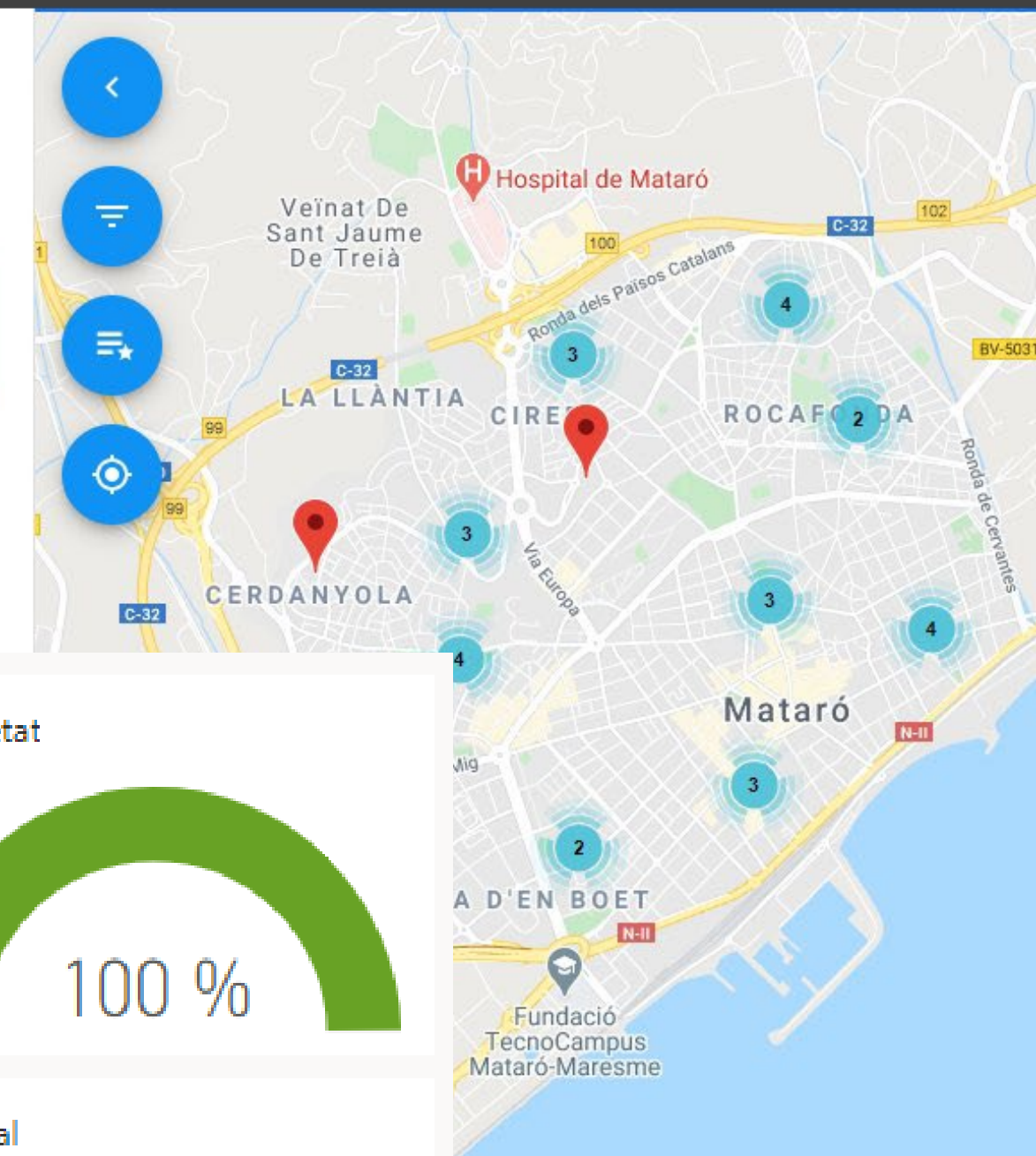
Cercar
Mataró

Col·legis

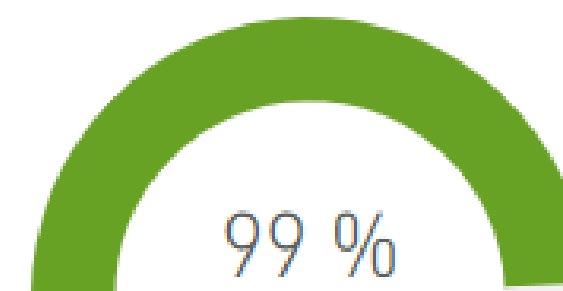
 Escola Angeleta Ferrer
Pl Ventura Amatller (De) 1, 08301 Mataró



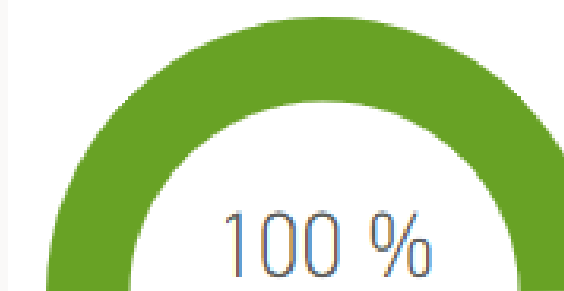
 Centre Catòlic de Mataró "la Gàbia"
Riera (La) 110, 08301 Mataró



Progrés



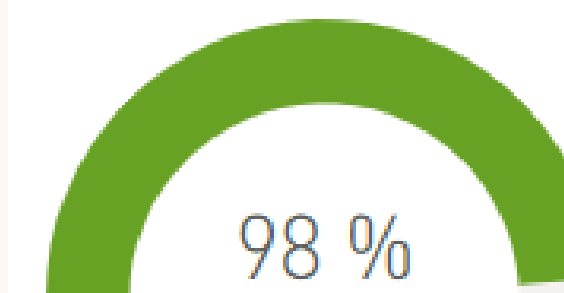
Seguretat



Responsable



Material



Percentatge de respostes afirmatives del total de les contestades

Transparència com a input (iv)



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 #14F Luna. 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 #14F la Garriga #Eleccions14F



10:10

https

Dolors Castellà i Puig 🏡 i 9 usuaris més

3:14 p. m. · 11 de febr. de 2021

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

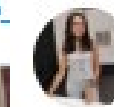


Clàudia Serra Domènech
@cserradomenech

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 Mogent.

@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.cc](https://x.com/cserradomenech/status/1359104024943984642)



12:37 p. m. · 9 de febr. de 2021

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

L'organització com a plataforma

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'organització com a plataforma

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'organització com a plataforma

Procediment d'actuació dels

res: Guia d'orientacions

de pel Darreres concrecions dels criteris

de de tè de

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'organització com a plataforma

Mesures que cal seguir al sector residencial durant la jornada electoral del 14-F per a la votant amb discapacitat visual



La vida política
Claus per participar

KIT BRAILLE

Fins al 18 de gener

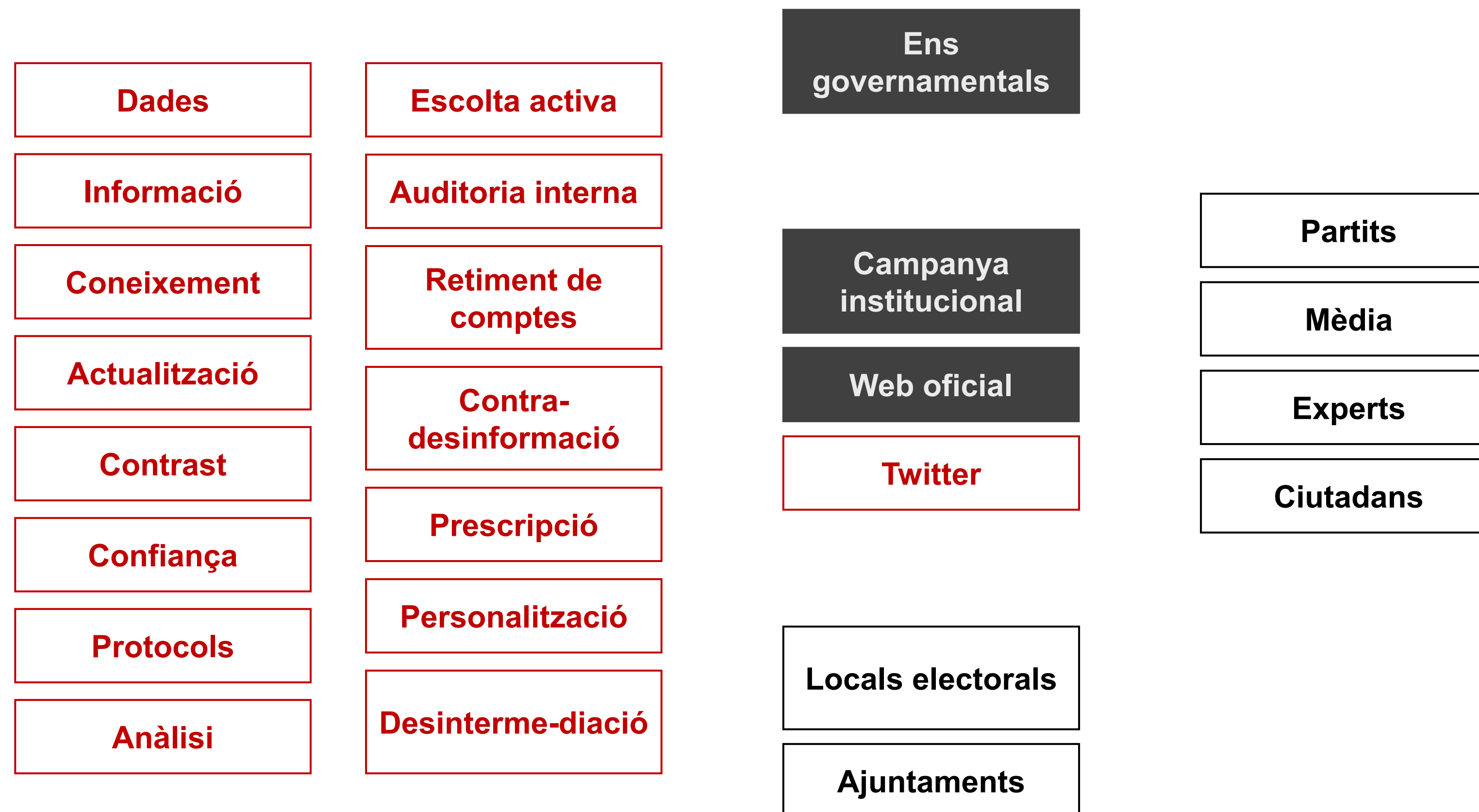
900 400 012



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

Estratègia per una comunicació transmèdia

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



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 Properes 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	10:30 El Punt Avui. Jordi Alemany	
12:30 Reunió seminari cures: i ari	12:00 Preparació Roda de Pre			16:00 El Crític. Laura Aznar	12:00 Preparació reunió Taula tèc	
16:00 VISITA CRI (J. FOZ + I. PEÑU	13:00 Carles Foguet. Trucar sobre			18:30 Òmnium Cultural. Assei	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 si	7:30 Taxi	8:35 La Xarxa. Informatius	8:30 TVE2/Ràdio4. Gemma Nierg	8:40 betevé	9:00 SIMULACRE GENERAL ELECC	
11:30 La Sexta. Informativos. Jorç	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. Informativos	10:00 SDG Processos Electora	10:30 RAC1. Jordi Basté	10:15 Preparació reunió Taula de	11:00 Reunió informativa Eleccior		
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 Br		
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 G	22:30 RNE	22:00 Més 324		
1 Febr.	2	3	4	5	6	7
9:00 RAC1	11:00 La COPE. Elena Santa Mar	9:45 Catalunya Ràdio. El Matí. Lav	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 CDD 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 DTGovern_Barcelona / Elec		
13:00 Reunió Eleccions 14F	15:30 Aplicatiu 14F	15:45 Taxi	11:00 DTGovern_al_Penedès / Ele	11:00 Telecinco		
15:00 TRUCAR Secretari General I		16:30 TV3. Tot es mou. Helena G	12:30 EAPC. Cicle de sessions La i	11:00 Convocatòria reunió amb a		
16:00 Vot per correu. SIPCTE-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	12:00 Agence France Presse. Anal		
			...	...		
8	9	10	11	12	13	14
10:00 Radio Euskadi	9:00 TVE Catalunya. Gemma Nier	9:00 COPE	9:00 Catalunya Ràdio	10:00 Simulacre Parlament	13:00 RODA DE PREMSA HC	6:30 Dades xofer_Trasllat Fira
11:00 Antena 3. Informativos. 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 LN24. Aurelie	10:30 RAC1	21:00 TV3. TN Vespre	9:45 RODA DE PREMSA
13:00 TV3. Telenotícies. Paula Flo	12:00 Dispositiu mesos i dispositi	12:30 Fòrum de Direcció	17:30 Reunió desplegament 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 Bacan
17:00 Cuatro		17:40 Test d'antigens Muriel	20:15 Betevé	15:30 TV3. Costa		13:30 RODA DE PREMSA. Avenç c
		18:45 Badalona360		16:00 Le Figaro		14:30 RAC1
				...		...

Centre universitari adscrit a la



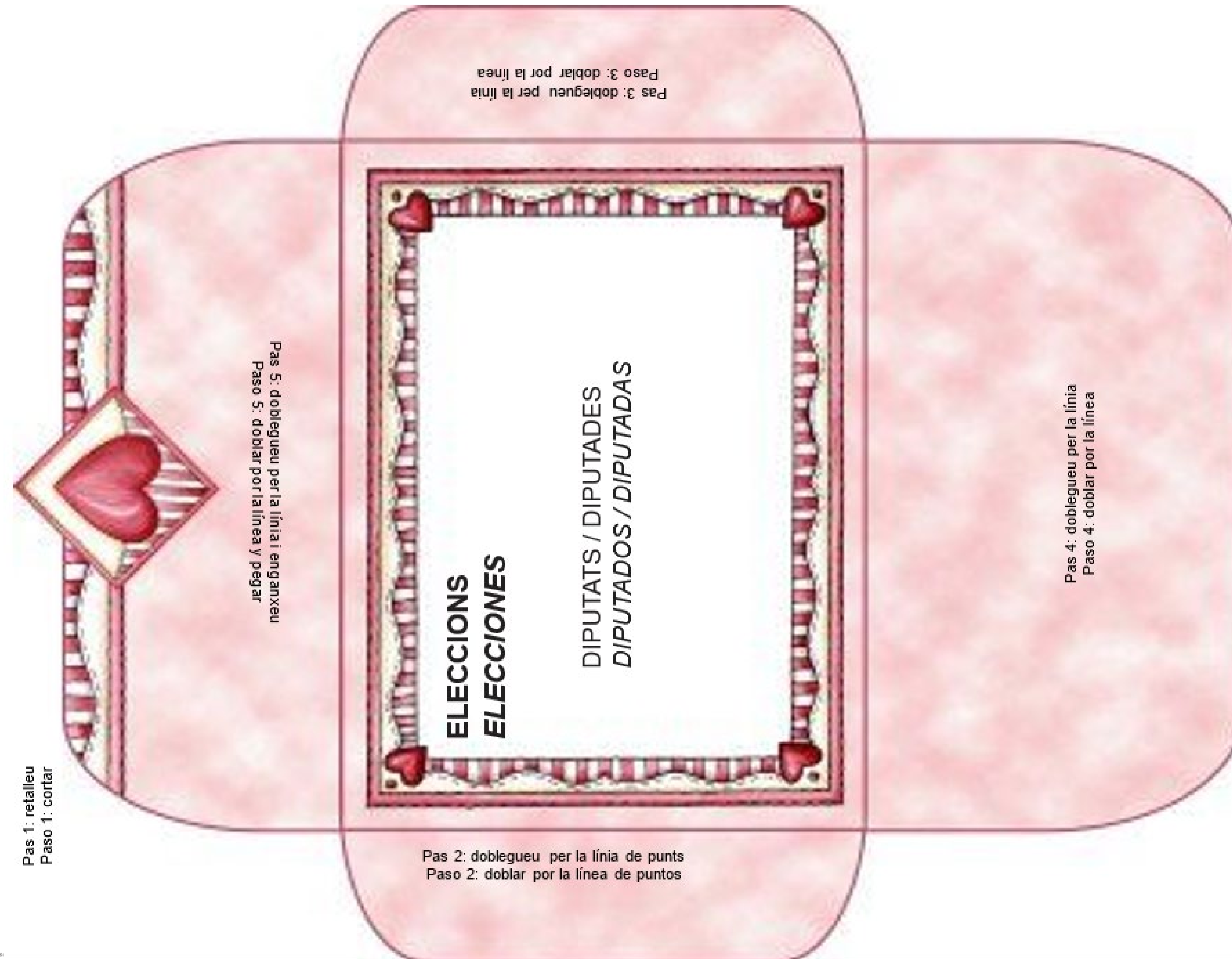
Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona



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		

Font: Pere Joan Mijans
<https://perejoanmijans.wordpress.com/2021/04/07/ismael-pena-lopez-exemple-dinteraccio-social/>

Proximitat, confiança, resposta



Reflexions finals: Instituciones com a plataforma, Governança Pública com Ecosistema

L'entorn com enemic, l'entorn com 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

Què podem fer nosaltres “demà”?

Persones

Tasques

Macro

QUALITAT EN LES DECISIONS

Missió, bon govern
Governança comunitària
Disseny democràtic
Interseccionalitat

QUALITAT EN LA GESTIÓ

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

Palanques de canvi

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

- 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

- 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 diagnosi 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 Diagnosi 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

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

Eines de coordinació

Eines de seguiment i avaluació

- 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

- 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

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

Bibliografia

Bibliografia (i): 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.
- 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.
- Osborne, S.P. (Ed.) (2010). [The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance](#). London: Routledge.
- Torfing, J. & Triantafillou, 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 (ii): (noves) Polítiques públiques

- **Blasco, J.** (2009). [*Avaluació del disseny*](#). Guia pràctica 3. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Ivàlua
- James, T.S. & Alihodzic, S. (2020). “[When Is It Democratic to Postpone an Election? Elections During Natural Disasters, COVID-19, and Emergency Situations](#)”. *A Election Law Journal*, 19 (3), 344-362. New Rochelle: Mary Ann Liebert, Inc., publishers
- Kurban, C., Peña-López, I. & Haberer, M. (2017). “[What is technopolitics? A conceptual scheme for understanding politics in the digital age](#)”. *A IDP. Revista de Internet, Derecho y Ciencia Política*, 24. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Omidyar Group (2019). [*Guia per treballar reptes socials complexos amb un enfocament sistèmic*](#). Redwood City: The Omidyar Group
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). “[Dilemmas in a general theory of planning](#)”. *A Policy Sciences*, 4 (2), 155-169. Boston: Springer International Publishing

Bibliografia (iii): De l'autor

- Peña-López, I. (2018). “[Fomento de la participación democrática no formal e informal. De la democracia de masas a las redes de la democracia](#)”. A Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto (Ed.), *Abrir instituciones desde dentro. Hacking Inside Black Book*, Capítulo 11, 113-124. Zaragoza: LAAAB, Gobierno de Aragón.
- Peña-López, I. (2019). [Convirtiendo participación en soberanía: el caso de decidim.barcelona](#). Barcelona: Huygens Editorial
- 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.
- 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.
- Peña-López, I. (properament). *Resolución de problemas retorcidos mediante aproximaciones de Gobierno Abierto. El caso de las Elecciones al Parlament de Catalunya durante la COVID19*
- Peña-López, I. (properament). *Nova Governança Pública aplicada: un model de caixa d'eines per a la política pública en temps d'incertesa i complexitat*

MATARÓ
HUB4T

TecnoCampus

Centre universitari adscrit a la

upf. Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

hub4t.tecnocampus.cat

 HUB4Tecnocampus

 @HUB4Tecnocampus

 @hub4tecnocampus

 HUB4T Tecnocampus

 TecnoCampus Mataró

Gràcies!

Per citar aquesta obra:

Peña-López, I. (2026). *Lideratge en temps de complexitat i incertesa*.

Programa CREIX de la Fundació el Maresme, 27/03/2026

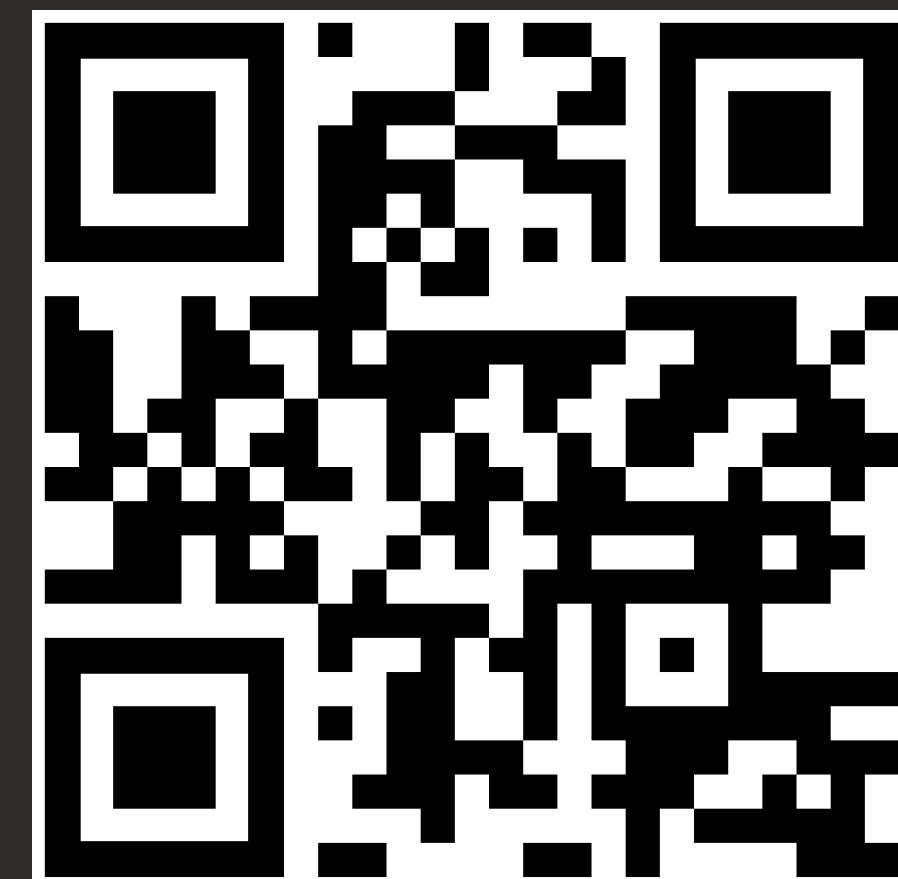
Mataró: Tecnocampus

<https://w.ictlogy.net/6087>

Per a contactar amb l'autor: <https://contacte.ictlogy.net>

HUB4T
Centre d'Estudis de Postgrau i Formació Permanent

TecnoCampus.
Edifici TCM3.
Avinguda d'Ernest Lluch, 32,
08302 Mataró (Barcelona)
Tel. 93 702 19 59
hub4t@tecnocampus.cat



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/>