

# Ciencia ciudadana: el papel de la Administración en la articulación de la demanda de investigación

Ismael Peña - López  
@ictlogist

Programa formativo de ciencia ciudadana 2026, 23/01/2026  
Granada: Medialab UGR Universidad de Granada

# Taller

## Dicotomías sobre funciones y tareas de los equipos en las organizaciones

**El imparable cambio de paradigma  
en la gestión del interés general**

**(no sólo en la Administración)**

# Resultados

## Resultados ( *outputs* )

Cambios materiales

Corto plazo

Bajo nuestro control

Incidencia directa

Medibles

Cambios

- Variación de factores
- De tendencia
- Normativos (legales)

p.ej.

Cursos de ofimática

Becas comedor

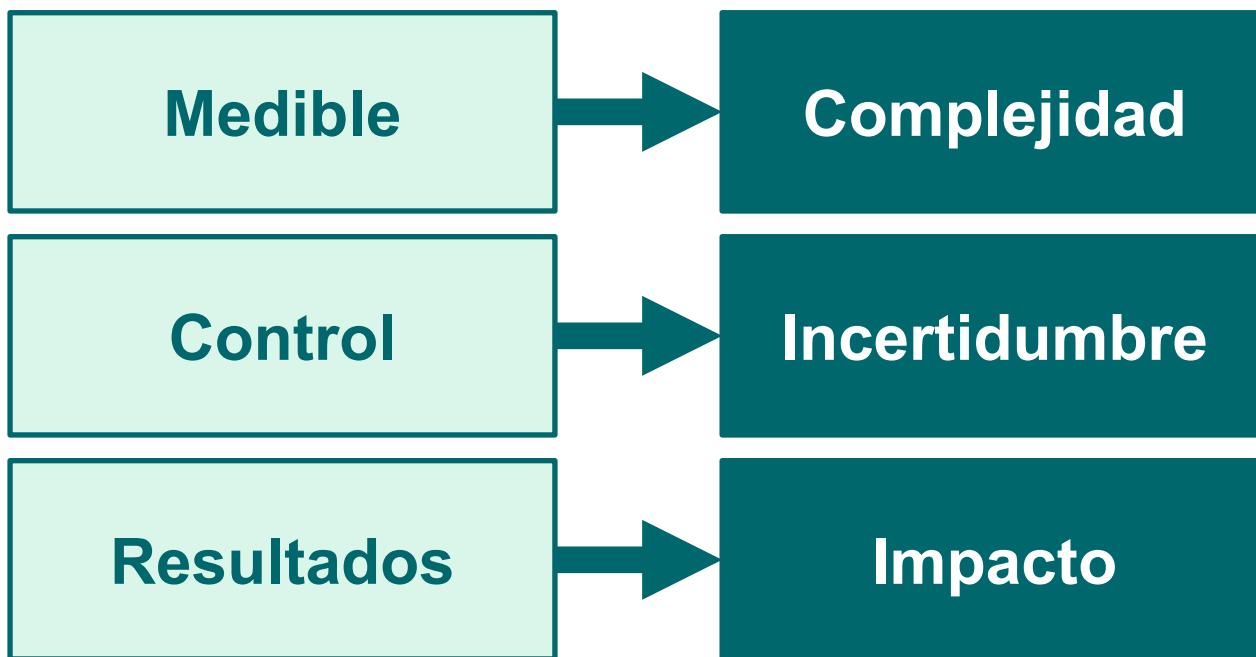
# Orientación a procedimientos

Modelo: función pública	
<b>Objeto</b>	El procedimiento administrativo
<b>Papel del trabajador</b>	Aplicar el procedimiento
<b>Selección</b>	Basada en el conocimiento de la norma
<b>Formación</b>	Actualizar los conocimientos del trabajador cuando cambia el procedimiento
<b>I+D+i</b>	Sobre todo externalizada
<b>Organización</b>	Jerárquica
<b>Funcionamiento lógico</b>	Expediente
<b>Relaciones entre unidades y organizs.</b>	Competenciales
<b>Movilidad vertical</b>	En base a la antigüedad y la formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal.
<b>Movilidad horizontal</b>	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico.

# Gobernar sistemas

Ámbito	Sistema
<b>Gobernanza</b>	Estática Vertical Hoy
<b>Organización</b>	Jerarquía, dentro/fuera Unidad Profesionales
<b>Talento</b>	Conocimiento Formación Ámbito formal
<b>Procesos</b>	Expediente Procedimiento Cerrado
<b>Calidad en la gestión</b>	Competencial Procedimiento Presupuesto
<b>Calidad democrática</b>	Norma Ejecución Resultado

# Cambios en el entorno



# Resultados

## Resultados ( *outputs* )

Cambios materiales

Corto plazo

Bajo nuestro control

Incidencia directa

Medibles

Cambios

- Variación de factores
- De tendencia
- Normativos (legales)

p.ej.

Cursos de ofimática

Becas comedor

# Resultados, efectos, impactos

Resultados ( <i>outputs</i> )	Efectos ( <i>outcomes</i> )	Impactos ( <i>impactos</i> )
Cambios materiales	Cambios intermedios	Cambios estructurales
Corto plazo	Medio/corto plazo	Largo plazo
Bajo nuestro control	<b>Fuera de nuestro control</b>	<b>Fuera de nuestro control</b>
Incidencia directa	Incidencia directa	Incidencia indirecta
Medibles	Medibles	<b>No medibles</b>
Cambios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de factores</li> <li>• De tendencia</li> <li>• Normativos (legales)</li> </ul>	Cambios en <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Potencialidades</li> <li>• Posibilidades</li> </ul>	Cambios en <ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión del mundo</li> <li>• Comportamientos</li> <li>• Significados</li> <li>• Normas sociales</li> <li>• Relaciones de poder</li> </ul>

p.ej.

Cursos de ofimática	Superar los cursos	Mejorar la empleabilidad
Becas comedor	Subir rendimiento escolar	Reducir la pobreza

# Orientación a procedimientos

Modelo: función pública	
<b>Objeto</b>	El procedimiento administrativo
<b>Papel del trabajador</b>	Aplicar el procedimiento
<b>Selección</b>	Basada en el conocimiento de la norma
<b>Formación</b>	Actualizar los conocimientos del trabajador cuando cambia el procedimiento
<b>I+D+i</b>	Sobre todo externalizada
<b>Organización</b>	Jerárquica
<b>Funcionamiento lógico</b>	Expediente
<b>Relaciones entre unidades y organizs.</b>	Competenciales
<b>Movilidad vertical</b>	En base a la antigüedad y la formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal.
<b>Movilidad horizontal</b>	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico.

# Orientación a procedimientos u orient. a impacto

	Modelo: función pública	Modelo: servicio y política pública
Objeto	El procedimiento administrativo	Servicio y política pública, <b>impacto</b>
Papel del trabajador	Aplicar el procedimiento	Diseñar e implantar un servicio o política pública
Selección	Basada en el conocimiento de la norma	Basada en las competencias y habilidades del trabajador para el desempeño de las funciones que tendrá que desarrollar
Formación	Actualizar los conocimientos del trabajador cuando cambia el procedimiento	Fomentar el <b>desarrollo</b> del trabajador para que adquiera nuevas competencias y habilidades para mejorar su desempeño
I+D+i	Sobre todo externalizada	Equipo propio, comunidades de práctica y aprendizaje
Organización	Jerárquica	Por <b>proyectos</b>
Funcionamiento lógico	Expediente	Interoperabilidad y ciencia de datos
Relaciones entre unidades y organizs.	Competenciales	De colaboración y <b>complementariedad</b>
Movilidad vertical	En base a la antigüedad y la formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal.	En base a su capacidad. Requiere adquirir competencias específicas. Generalmente se progresiona en el mismo ámbito funcional.
Movilidad horizontal	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico.	Diffícil y lenta: requiere adquirir competencias específicas

# Gobernar sistemas

Ámbito	Sistema
<b>Gobernanza</b>	Estática Vertical Hoy
<b>Organización</b>	Jerarquía, dentro/fuera Unidad Profesionales
<b>Talento</b>	Conocimiento Formación Ámbito formal
<b>Procesos</b>	Expediente Procedimiento Cerrado
<b>Calidad en la gestión</b>	Competencial Procedimiento Presupuesto
<b>Calidad democrática</b>	Norma Ejecución Resultado

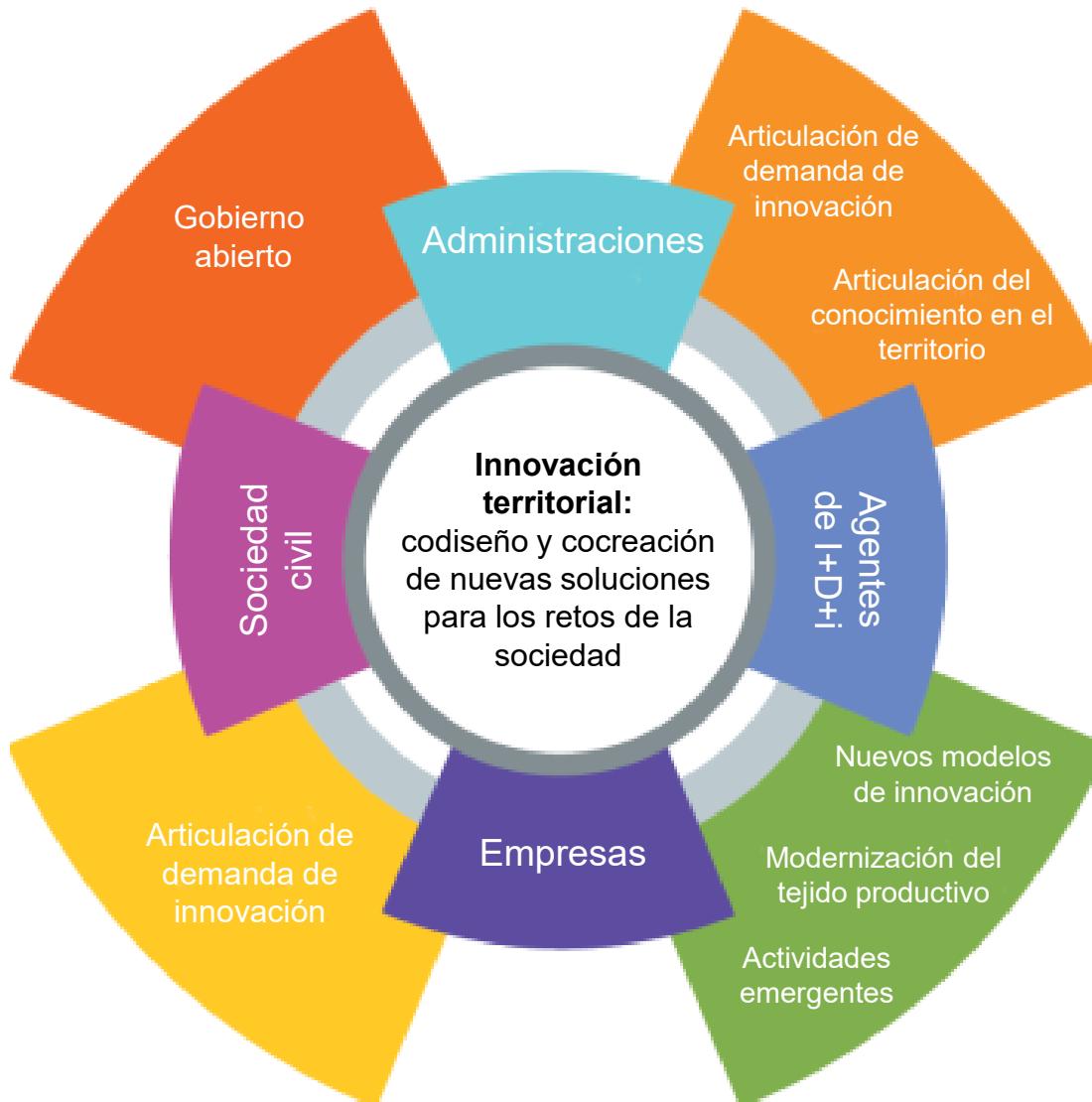
# Gobernar sistemas o Gobernanza del ecosistema

Ámbito	Sistema	Ecosistema
<b>Gobernanza</b>	Estática Vertical Hoy	Dinámica Horizontal Mañana
<b>Organización</b>	Jerarquía, dentro/fuera Unidad Profesionales	Red, conectado/desconectado Instancia Ciudadanos
<b>Talento</b>	Conocimiento Formación Ámbito formal	Planificación, competencia Desarrollo Ámbito informal, <i>on time</i>
<b>Procesos</b>	Expediente Procedimiento Cerrado	Dato Interoperabilidad Abierto
<b>Calidad en la gestión</b>	Competencial Procedimiento Presupuesto	Concurrencia Objetivos Proyectos
<b>Calidad democrática</b>	Norma Ejecución Resultado	Misión Plataforma Impacto

La respuesta conceptual a los retos

Y cómo afecta a la Ciencia

# Partenariados público-social- privados



# Políticas orientadas a misiones (i)

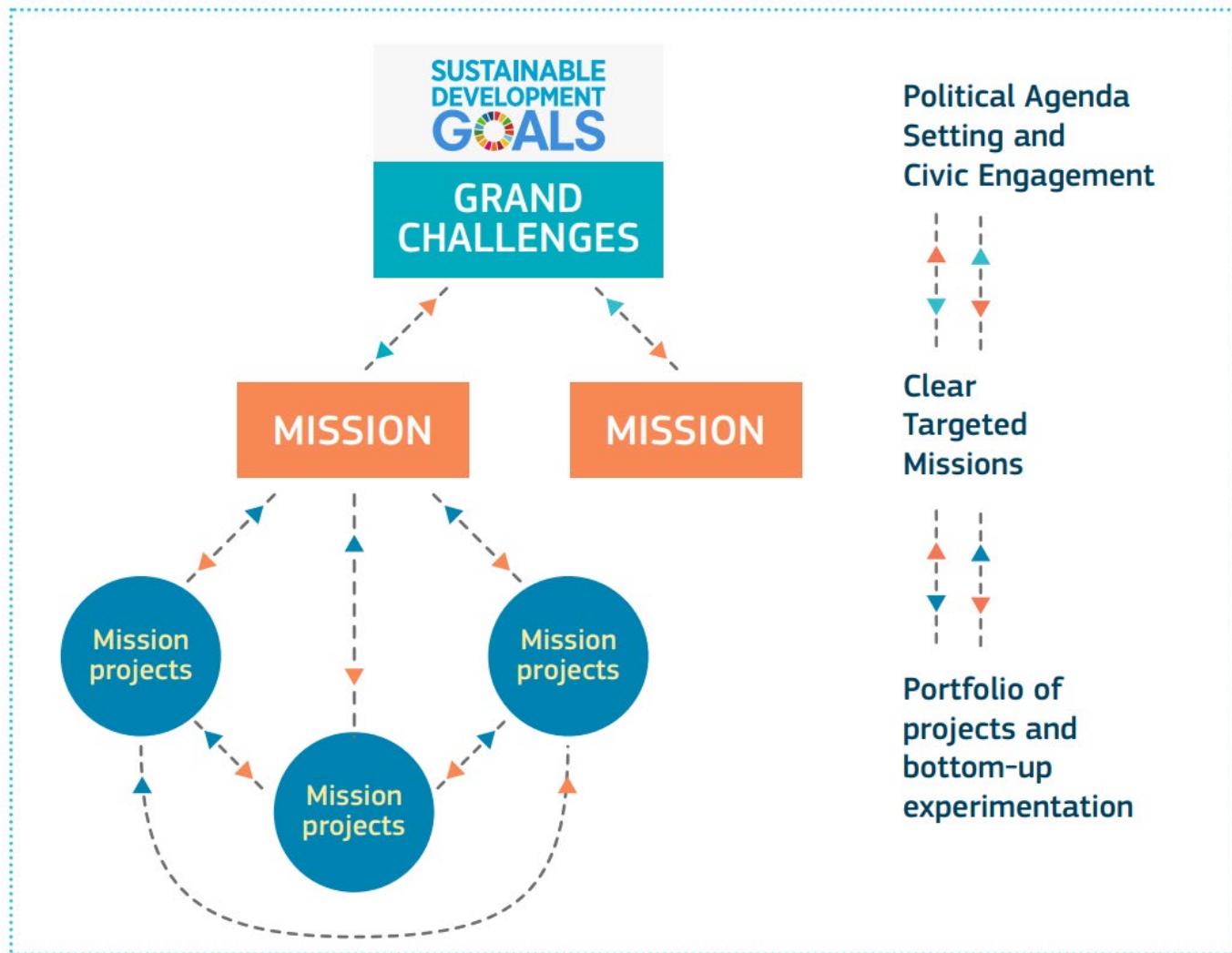
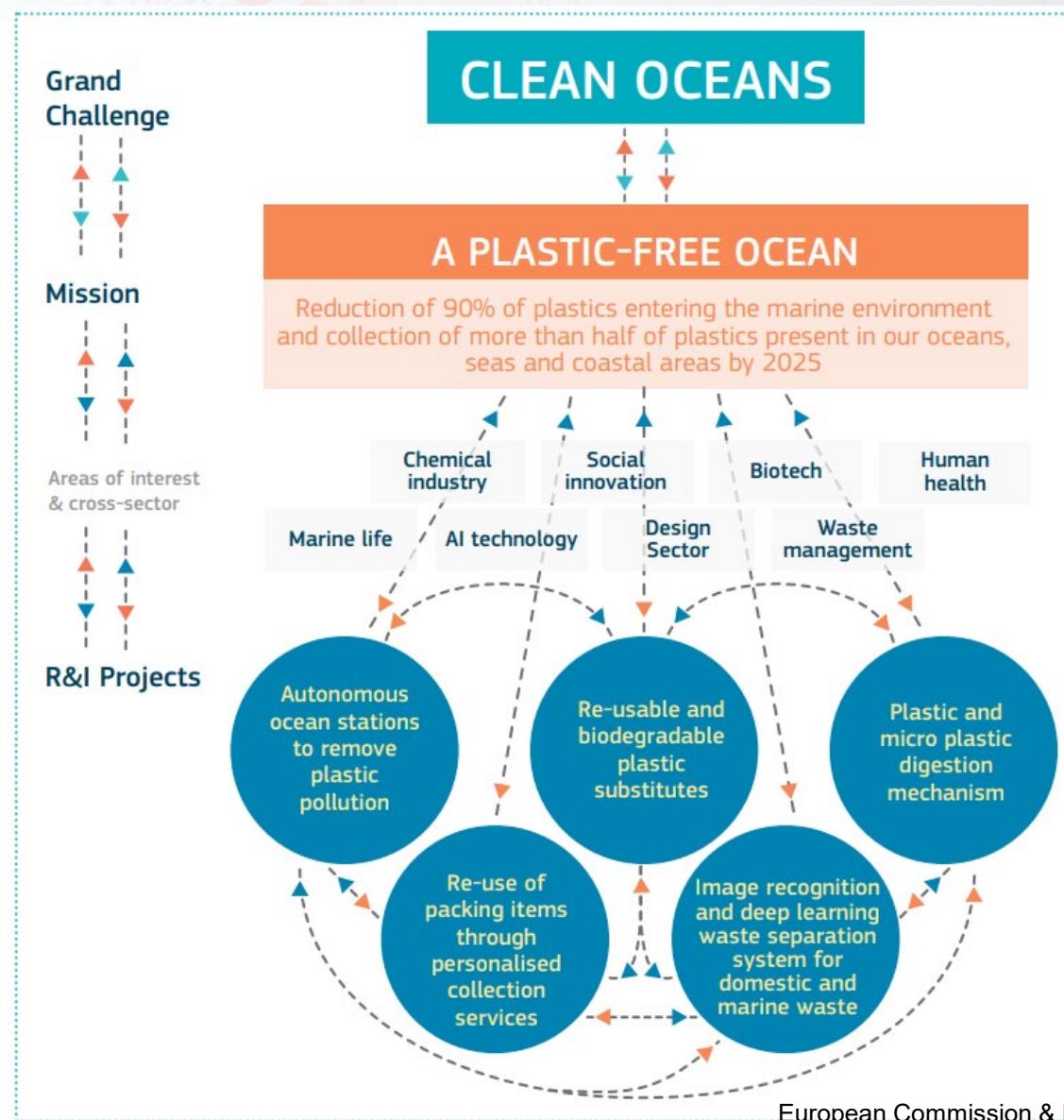


Figure 1. From Challenges to Missions Image: RTD - A.1 based on Mazzucato (2017)

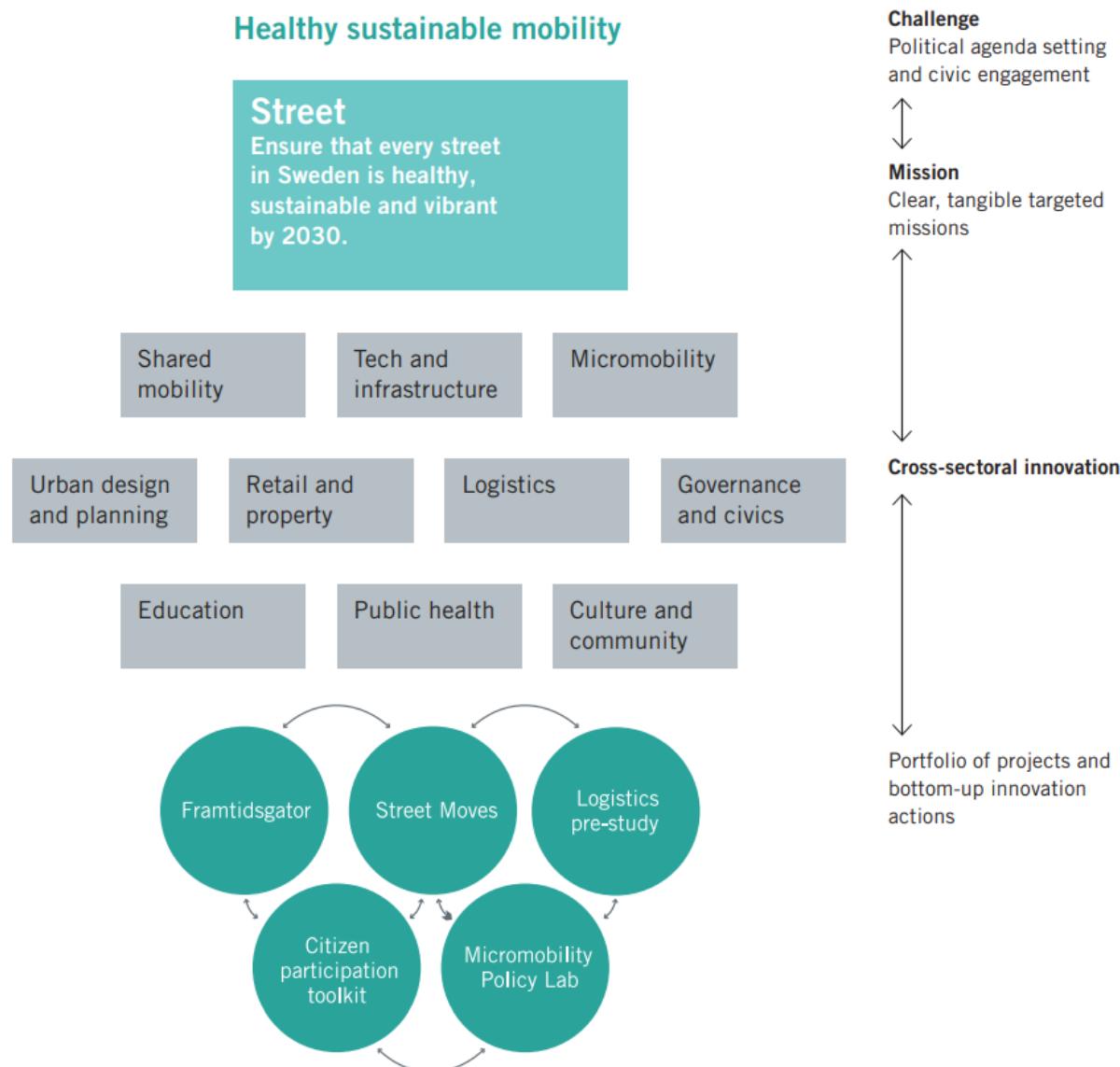
# Políticas orientadas a misiones (ii)



# Políticas orientadas a misiones (iii)

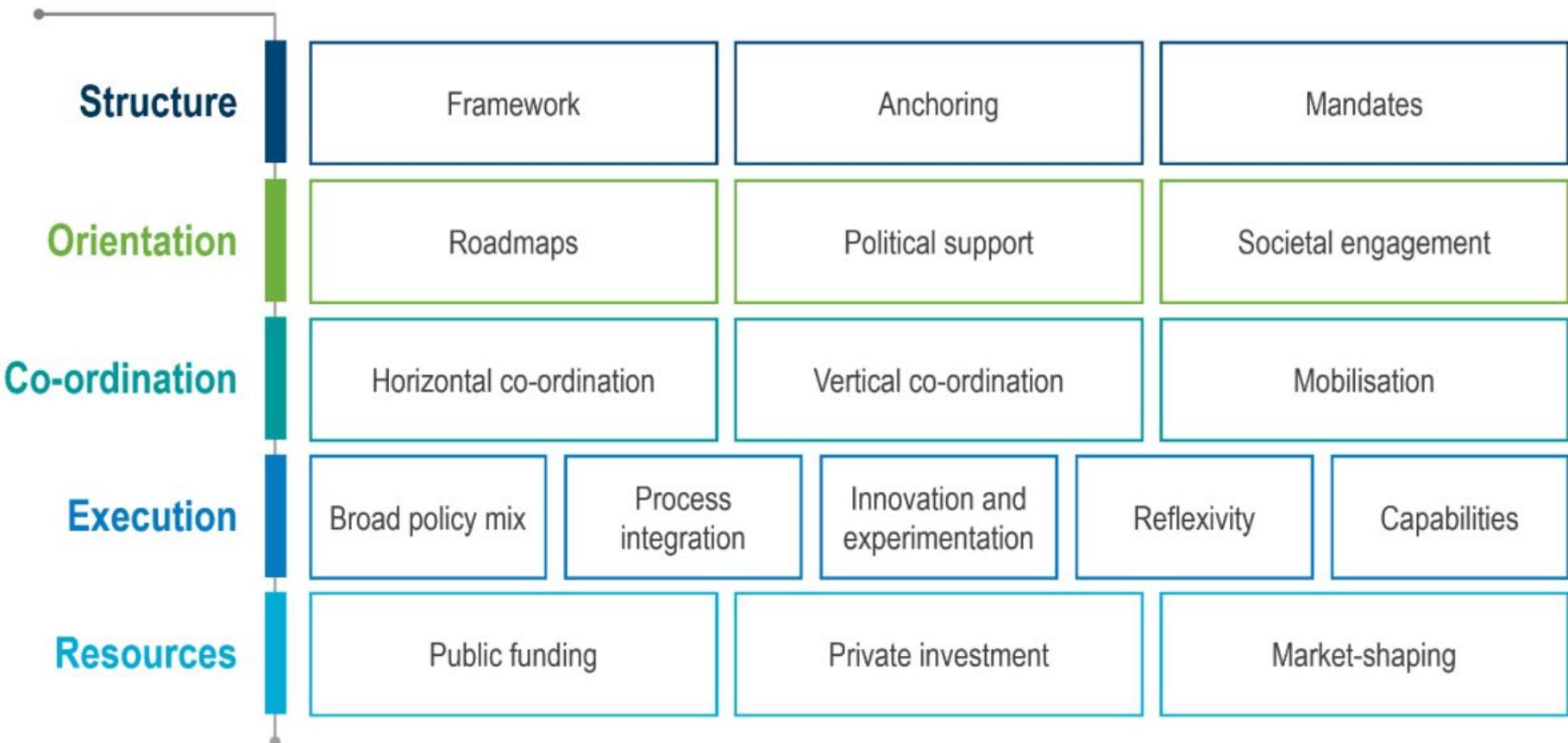


# Políticas orientadas a misiones (iv)



# Políticas orientadas a misiones (v)

Figure 4.1. Overview of the mission governance principles



Source: OECD.

# El “mercado” de investigación desde la demanda

# Nuevos perfiles para nuevos retos

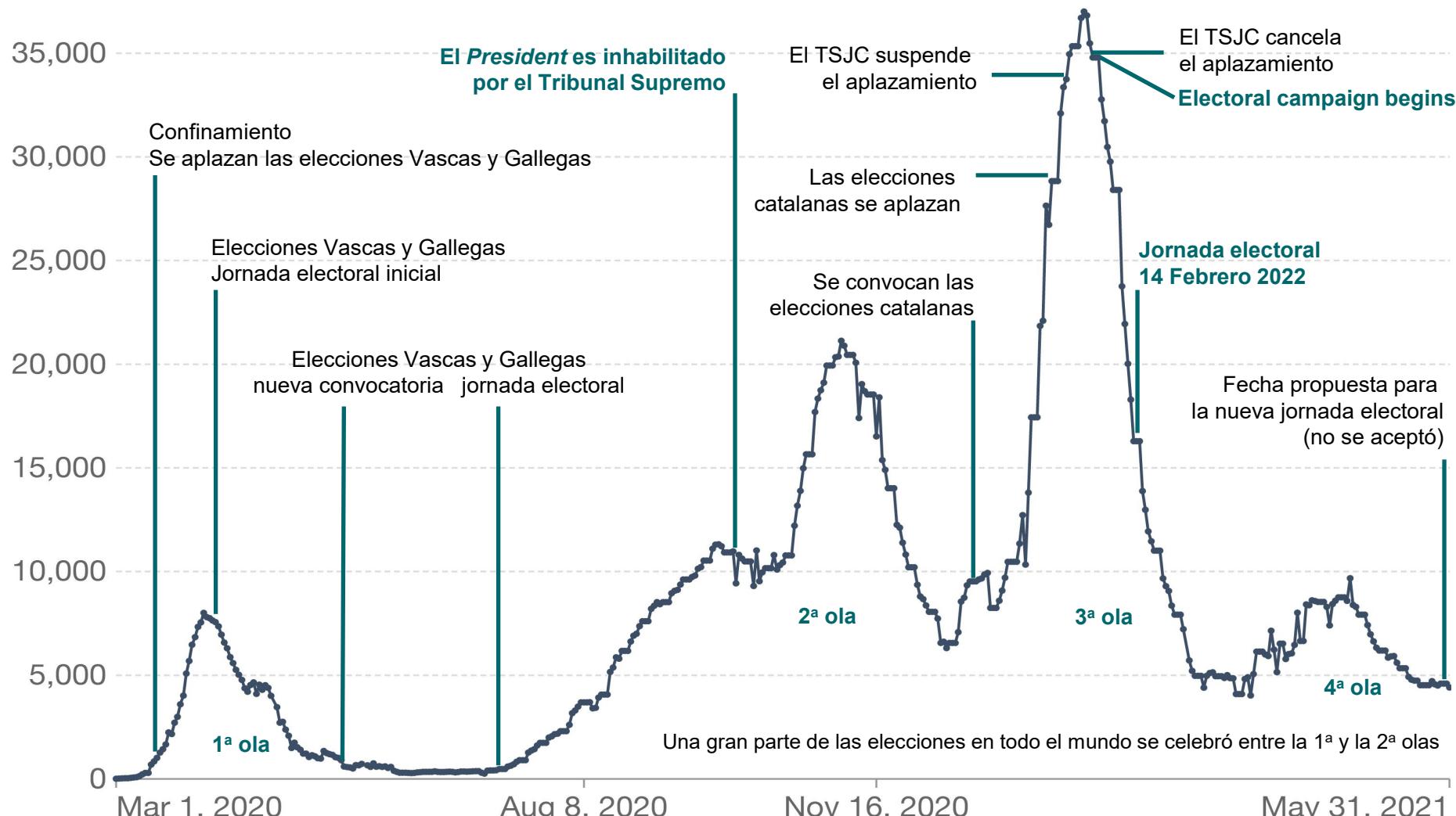
Estrategia desde la **demand**a:

- **Incrementar** la demanda
  - Impulsar una nueva forma de hacer política
- **Mejorar** la demanda
  - Capacitar a los profesionales para demandarla mejor
- **Satisfacer** la demanda
  - Facilitar la correspondencia entre oferta y demanda

# Incrementar la demanda

Nuevas formas en política:  
El caso de las Elecciones al  
Parlament de Catalunya durante la  
crisis de la COVID19 (14/02/2021)

# Elecciones y crisis COVID



# Un problema retorcido (*wicked problem*)

- No existe una formulación definitiva de un problema retorcido.
- Los problemas retorcidos no tienen tiempo de espera.
- Las soluciones a un problema retorcido no son del tipo verdadero o falso, sino mejor o peor.
- No existe ninguna prueba inmediata y definitiva de una solución a un problema retorcido.
- Cada solución a un problema retorcido es una "operación única".
- Los problemas retorcidos no tienen un conjunto de soluciones potenciales enumerables.
- Cada problema retorcido es esencialmente único.
- Cada problema retorcido puede considerarse como un síntoma de otro problema.
- La existencia de una discrepancia en un problema retorcido puede explicarse en varias formas. La explicación determina la resolución al problema.
- El planificador no tiene derecho a equivocarse. Los planificadores son responsables de las consecuencias de las acciones que generan.

# Complejidad en las Elecciones COVID

- ¿Salud o Democracia?
- ¿Qué permite el ámbito normativo? ¿Se puede cambiar?
- ¿Podemos replicar la experiencia de otras comunidades autónomas? ¿De otros países?
- ¿Qué factores pasados se deberían considerar?
  - Gestión de la pandemia, cultura democrática, modelo territorial y competencial, obsolescencia de la Administración, fractura social y politización de la gestión, fractura política y judicialización de la política
- ¿Qué factores presentes de deberían considerar?
  - ¿De salud individual, de salud pública, presupuestarios, operativos, legitimidad?

# Incertidumbre en las Elecciones COVID

- ¿Cuál es el mejor momento para votar y por qué?
- Si se aplazasen, ¿qué cambiaría?
  
- ¿Qué consecuencias habrá si fracasa el dispositivo electoral?
  - Para la salud, individual y pública
  - Para el derecho a voto
  - Para la legitimidad del proceso
  
- ¿Se aceptarán los resultados la noche electoral?
- ¿Qué nivel de participación legitima el resultado?
- ¿Ha sido un proceso justo para todos?

# Límites y retos de la organización

- **Limitación del control** sobre los actores que toman parte de las elecciones
  - El control sobre los actores de la organización es muy parcial
  - El control en los actores que participan es (casi) nulo
- Información y comunicación en **contexto adverso**
  - Gran incertidumbre sobre la crisis de la COVID-19
  - Desconocimiento generalizado sobre organización electoral
- Variedad de **narrativas** que determinan el desarrollo electoral
  - Antes: calidad técnica, organización, campaña
  - Durante: organización, legitimidad
  - Después: legitimidad, impacto en salud

# Cambios en el entorno

## Complejidad

- Mucho de lo que sabíamos y sabíamos hacer no sirve. Ni el diagnóstico, ni el pronóstico ni los procedimientos son válidos.

## Incertidumbre

- Tenemos un control muy limitado sobre actores, recursos, calendarios, acciones y escenarios.

## Impacto

- No necesitamos resultados ni efectos, sino “controlar” y “medir” impactos (incontrolables y no medibles por definición)

# Del problema al reto

# Estrategia: objetivos

Reducir el problema retorcido a una suma de problemas “simples”

- Minimizar los riesgos sobre la **salud**
  - Minimizar el impacto sobre la evolución general de la pandemia
  - Minimizar el riesgo de contagio por formar parte de la organización
- Garantizar el **derecho a voto**
  - Todo el mundo tiene derecho a votar, sin excepción: minimizar los votantes afectados por incidencias/excepciones
  - Prevenir la abstención por motivos ajenos a los políticos
- Proteger la **legitimidad** del proceso
  - Maximizar la transparencia y nivel de consenso sobre el proceso
  - Minimizar comportamientos de boicot

# Estrategia: momentos

- Diagnóstico: mayo-julio
  - Qué está pasando
  - Qué hay que hacer
  - Cómo hay que hacerlo
- Recursos: agosto-noviembre
  - Diseño institucional y normativo
  - Equipos y tareas
  - Presupuesto
- Implantación y seguimiento del dispositivo: diciembre-febrero
  - Despliegue
  - Explicación, pedagogía y defensa de la estrategia
  - Correcciones al diseño

# Estrategia: visiones y activos

**Mapa de actores:** cartografiar los diferentes perfiles de ciudadano:

- Listar los actores
- Tipificar el perfil
- Establir relaciones entre actores

Qué visión/posicionamiento tienen

- Describir sus aproximaciones a la cuestión
- Nombrar el problema

Aportaciones/activos

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

# Estrategia: mapa de actores

## Institucionales

- Administraciones
  - Convocante
  - Estatal
  - Municipal
  - Juntas electorales (3 niveles)
  - Judiciales
- Políticas
  - Grupos parlamentarios
  - Candidaturas
- Sociedad civil
  - Academia
  - Sociedad civil organizada

## Ciudadanía

- Gestión electoral
  - Miembros mesa
  - Interventores y apoderados
- Medios de comunicación
  - Tradicionales
  - Redes
- Votantes
  - Sanos
  - Riesgo
  - Contagiados y contactos

- Ámbito informal/oficioso de entornos institucionales
- Extra-institucionales e informales

# Estrategia: los escenarios

- Instituciones y partidos:
  - Consenso
  - Utilidad
  - *Auctoritas*
- Ciudadanía:
  - En red
  - Información clara
  - Prescripción
  - Desintermediación
  - Referencia rápida
- Medios:
  - Utilidad
  - Agilidad



# Taller

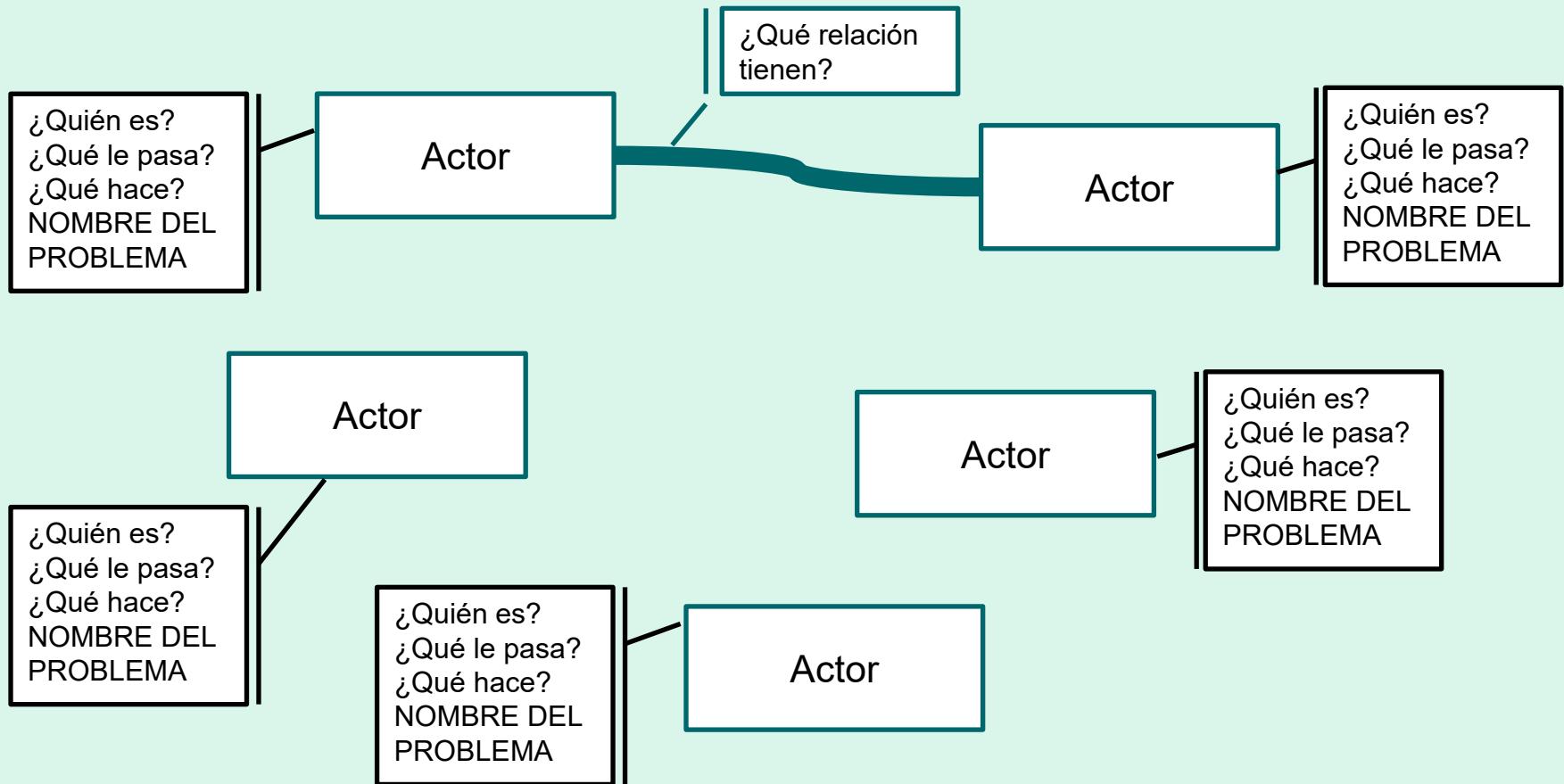
## El mapa de actores

# Mapa de actores y visiones

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

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

# Mapa de actores y visiones

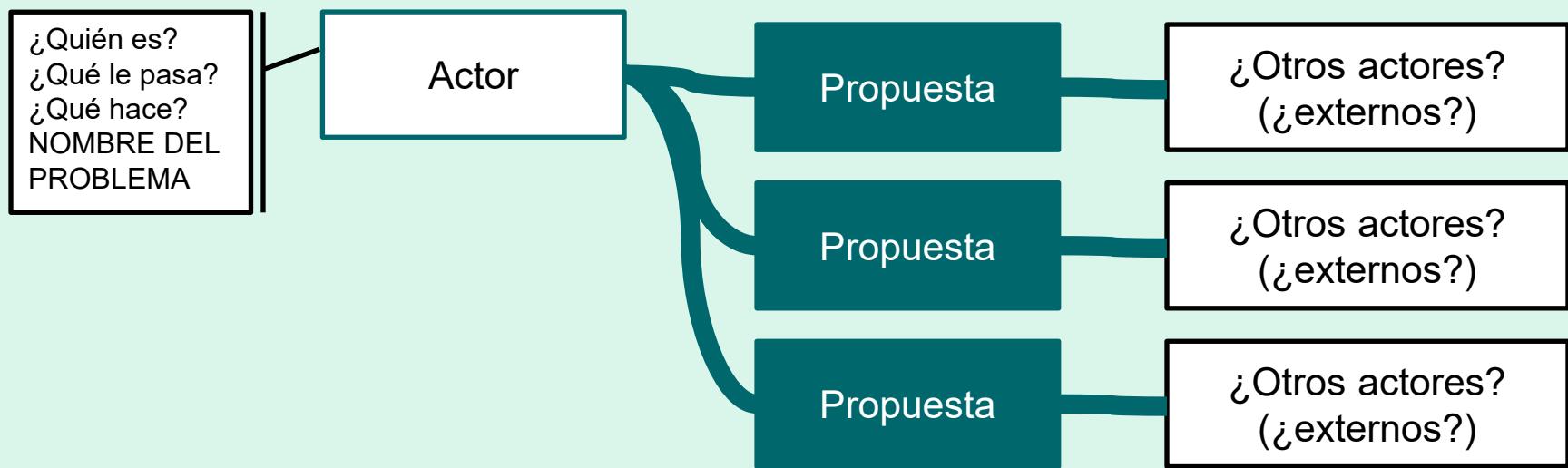


# Mapa de actores y aportaciones

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

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

# Mapa de actores y visiones



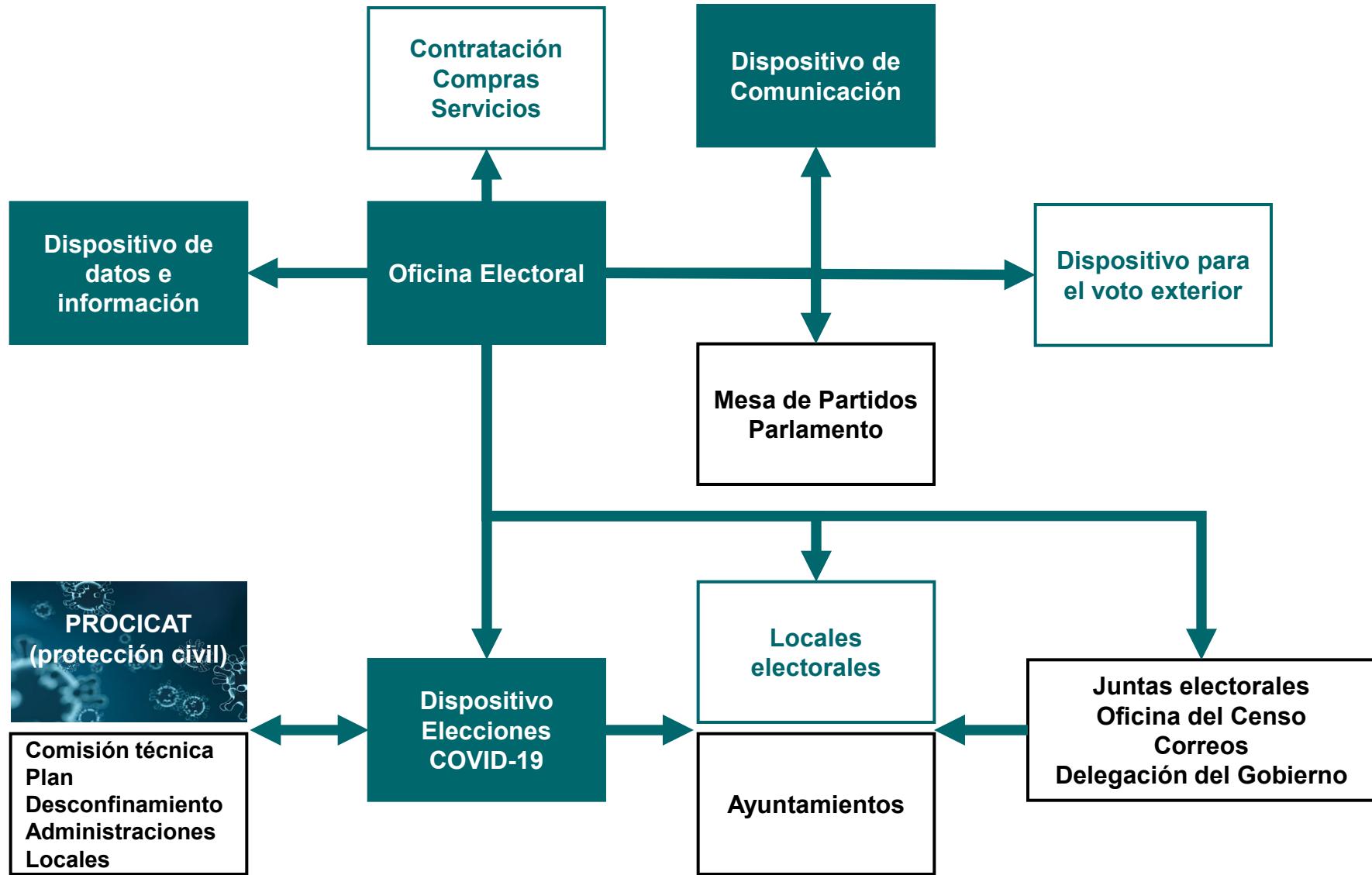
# Misión, dispositivos, proyectos

# Estrategia: los dispositivos

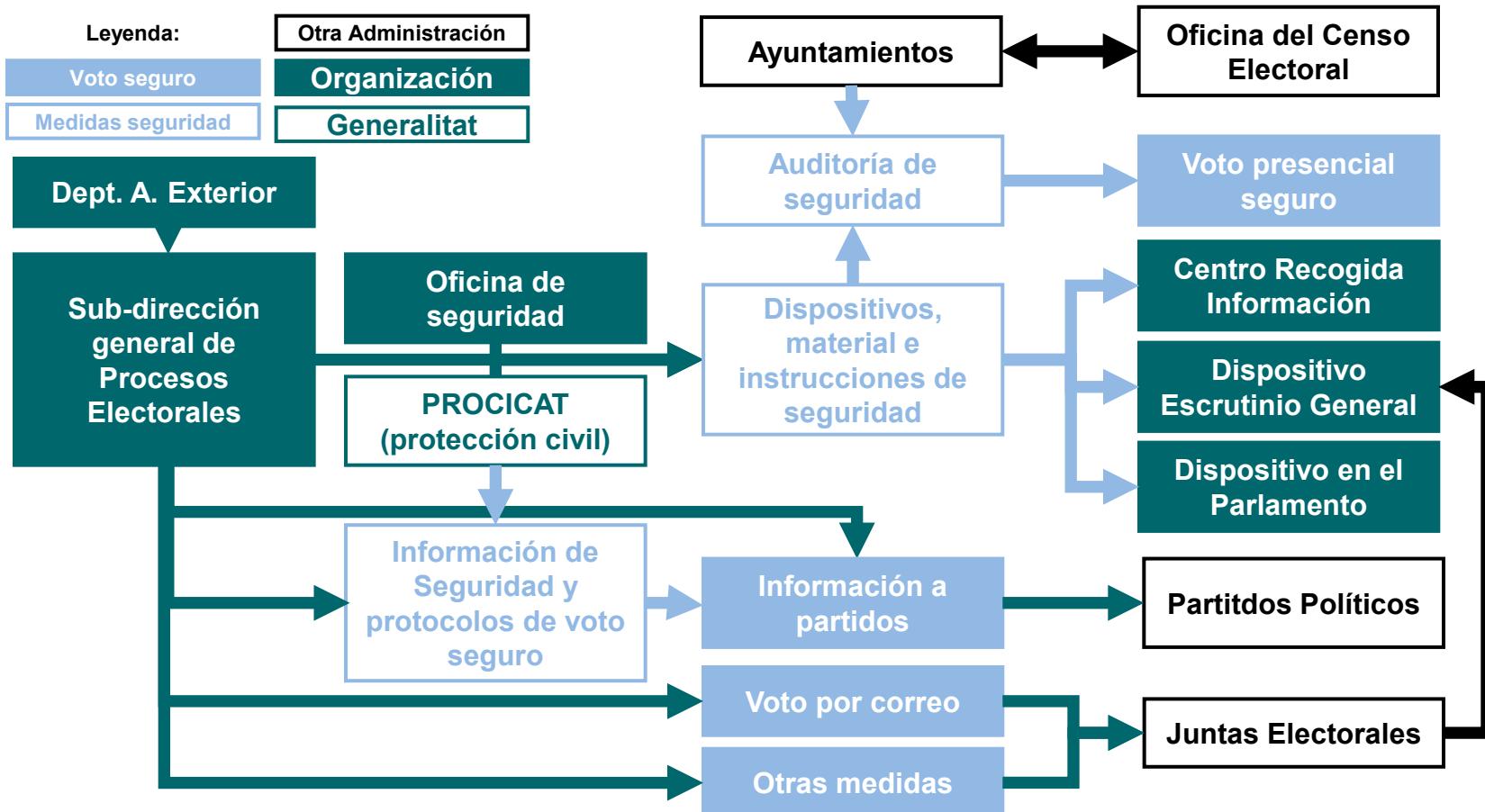
Para cada objetivo, actor y escenario

- Cuál es la **pregunta** central
- Cuáles son los **componentes** del sistema
  - Nombrado
  - Enmarcado
  - Interrelaciones
- Con qué **equipos** trabajamos
  - Los actores como variable
  - Los actores como recurso
- Cómo **organizamos** a los equipos
- El **relato**

# Dispositivos específicos y de coordinación



# Dispositivo COVID-19



# Escenarios

# Los ejes de la misión

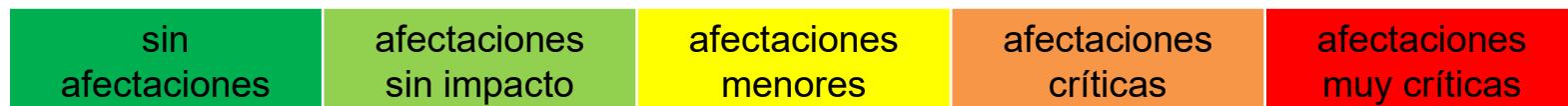
Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
----------	-------	----------	-------------

# Los estadios o áreas

- Deliberación
- Sufragio pasivo
- Sufragio activo
- Organización
- Implantación

# Los escenarios

Ámbito	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
<b>Deliberación</b>				
<b>Sufragio pasivo</b>				
<b>Sufragio activo</b>				
<b>Organización</b>				
<b>Implantación</b>				



# Los escenarios

Objectiu Àmbit	Salut	Drets	Legitimitat
Deliberació	Risc sobre la salut de deliberacions formals i informals.	Dret de reunió restringit tot i que garantit.	Atenció de la ciutadania fora de la campanya.
		Mesures de confinament limiten debat en general.	
Sufragi passiu	Risc salut actes de campanya.	Protocol actes de campanya ordena l'exercici el dret	Hegemonia mediàtica de l'epidèmia.
		Limitacions als actes de campanya.	

Impacto esperado de la COVID-19 sobre ámbitos de legitimidad y objetivos

# Los escenarios

Objectiu Àmbit	Salut	Drets	Legitimitat
Sufragi actiu	Protocol locals electorals.	Les persones contagiades podran votar.	Por al contagi a l' hora d'anar a votar.
	Risc per la salut votants.	Protocol vot per correu. Ampliació de termini.	Risc de no constituir totes les meses i menor legitimitat en votar a les 48h.
	Risc per la salut dels membres mesa.	Solicitud 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 Sindic 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.		

Impacto esperado de la COVID-19 sobre ámbitos de legitimidad y objetivos

# Los escenarios

Objectiu Àmbit	Salut	Drets	Legitimitat
Organització	Protocol Dispositiu COVID19.	Decrets aprovats amb normalitat.	Protocol comunicació institucional.
	Riscos per als equips de l'organització.	Materials elaborats amb normalitat.	Treball col·laboratiu entre institucions.
	Context sanitari tendent a empitjorar.	Tensió organitzativa en àmbits del vot per correu.	Dificultat de reclutar membres mesa per por al contagi.
		Tensió organitzativa en alguns àmbits de tramesa de material electoral.	
		Sobrecost dispositiu COVID	
Implantació	La implantació del resultat electoral no tindrà efectes en la Salut.	L'epidèmia no impedirà implantar el resultat de les eleccions.	Protocol Taula de Partits.
	Dubtes sobre l'impacte sanitari en general de celebrar les eleccions.		Indicadors d'indecisos i d'abstenció.
	Dubtes sobre la conveniència en general de celebrar les eleccions en termes sanitaris.		Conveniència en general de celebrar les eleccions en termes polítics i socials.
			Marc internacional comparat amb celebració electoral fora d'onades.

Impacto esperado de la COVID-19 sobre ámbitos de legitimidad y objetivos

# Cuadro de mando, indicadores, umbrales

## Escenarios de sanidad para las elecciones

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

## Cuadro de mando de tareas y riesgos (situación al aplazar las elecciones)

Escenario	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad	
Deliberación					
Sufragio pasivo					
Sufragio active					
Operaciones					
Implantación					

Escenario	Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
Deliberación				Suspender
Sufragio pasivo				
Sufragio active				Mantener
Operaciones				
Implantación			Suspender	Suspender

# Taller

## Gestionar la complejidad

# Identificar los ejes

Eje 1	Eje 2	Eje 3

# Identificar los escenarios

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

# Concurrencia (efectiva) de actores

# El Gobierno Abierto como paradigma

## Transparencia y los datos abiertos

- Todos los datos abiertos: salud, presupuesto, protocolos, procedimientos, actas de reuniones
- Transparencia total: acuerdos, consensos, dudas, disensos, problemas

## Participación

- G2G, partidos políticos, ciudadanos
- Escucha activa

## Colaboración

- Co-diseño
- Co-gestión

# Transparencia como input (i)

De la transparencia como rendición de cuentas a la transparencia como variable endógena y herramientas para la autonomía

Protocolo para la adecuación de los colegios electorales y para el procedimiento de voto

Protocolo oficina COVID

Protocolo para los actos de campaña

Protocolo para la comunicación institucional y sobre las diferentes modalidades de voto

Protocolo de funcionamiento de la Mesa de partidos

# Transparencia como 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  
21/12/2020

Generalitat de Catalunya Departament d'Acció Exterior, Politiques Europees i Transparència Direcció General de Participació Ciutadana i Processos Electorals	Mobilitat	Activitat social	Mediacions electorals	Protocol electoral COVID19
EPC21-Normal	No hi ha COVID19. Normalitat sanitària.	Hi ha vacuna.	Cap.	Cap.
EPC21-Novnormal	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, però limitació de la mobilitat nocturna.	Measures 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 estretes 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 ≥ 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 estretes en locals electorals. Limitacions estretes 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 ≥ 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 estretes en locals electorals. Limitacions estretes 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 permessa en amples espais i sectors, però amb aforaments molt limitats (<50%) o límits (<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 estretes en locals electorals. Limitacions estretes 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 permessa en amples 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 estretes en locals electorals. Limitacions estretes 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-Altura (assimilable a situació d'aturada social)	Recomanació de restricció de la mobilitat. Confinaments perimetral i limitació de la mobilitat nocturna.	Restriccions de circulació i actes socials en amples 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 legitimació 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

## Mesa de partidos

### Actas

- Acta de la plenària de 28/01/2021
- Acta de la tècnica de 23/01/2021
- Acta de la plenària de 15/01/2021
- Acta de la tècnica de 14/01/2021
- Acta de la tècnica de 11/01/2021
- Acta de la plenària de 21/12/2020
- Acta de la tècnica de 15/12/2020
- Acta de la plenària de 04/12/2020

# Transparencia como input (iii)

#gencat

## Consulta de col·legis

← C

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

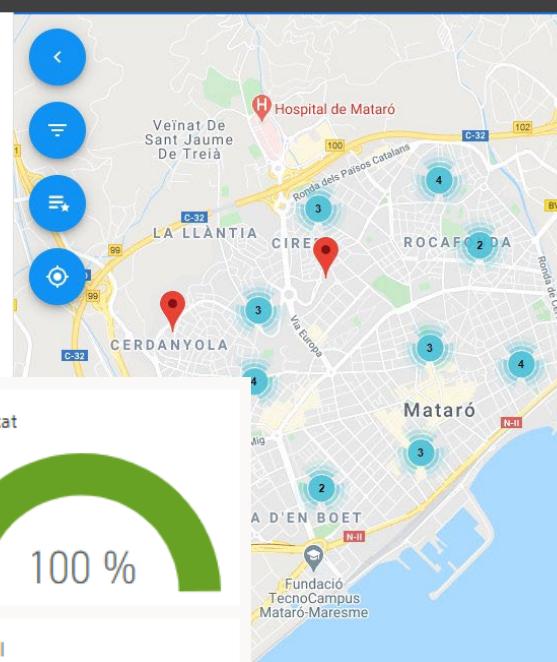
#gencat

## Consulta de col·legis

Cercar: Mataró

Col·legis

- Escola Angeleta Ferrer  
Pl Ventura Ametller (D)e, 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

# Transparencia como 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 voten persones que fins ara ho feien a l'escola de música i al Casal de... #laGarriga #infoEleccions2021 #14FlaGarriga #Eleccions14F



10:10

http://

 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



11:21 a. m. · 9 de febr. de 2021

http://

 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

12:37 p. m. · 9 de febr. de 2021

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

# La Administración como plataforma (i)

La información como infraestructura

- Abierta
- En cantidad
- De calidad
- A tiempo y en tiempo real

Deliberación

- Técnica: logística, legal/normativa, politológica/filosófica
- Orientada a resultados: no especular, no reabrir debates

Tono

- Empático
- Asertivo

# La Administración como plataforma (ii)

## Protocolos

- Colegios electorales y procedimiento de voto
- Dispositivo elecciones COVID y seguridad sanitaria
- Mesa de Partidos y definición de escenarios de celebración de las elecciones
- Comunicación institucional y sobre modalidades de voto
- Actos de campaña

Herramientas por perfil: autonomía y empoderamiento

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

# La Administración como plataforma (iii)

Procediment d'actuació dels  
ress. Guia d'orientacions  
de per Darreres concrecions dels criteris  
de de tè  
Co de dè **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



# La Administración como plataforma (iv)

TALENT

ORGANITZACIÓ

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

per:



1  
2  
Ek  
al  
de

# La v polít

Claus per partici

## KIT BRAILLE

Fins al 18 de gener

900 400 012



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

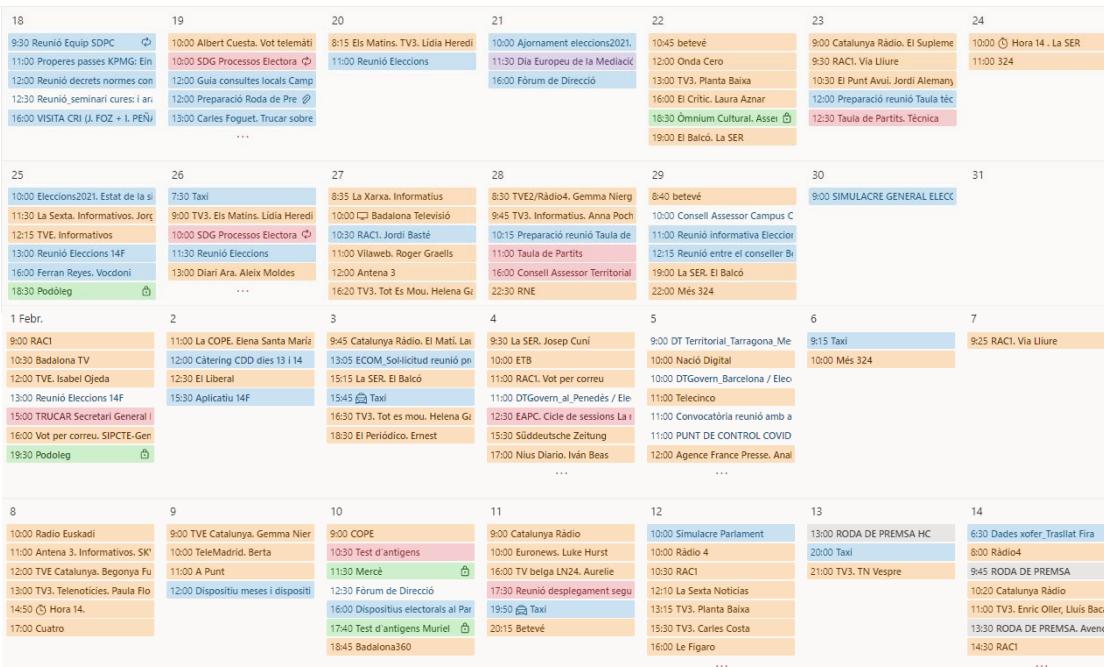
# Estrategia para una comunicación transmedia

La **comunicación transmedia**, por definición, no se puede planificar, pero se puede catalizar



# El núcleo de la comunicación transmedia

Una única fuente.  
Múltiples medios.  
Múltiples mensajes.  
Difusión, prescripción, personalización.



Fuente: Pere Joan Mitjans

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

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	Interacions efectuades	4.131
IMPACTE	RT (rebuts)	808
a la comunitat	% tuits reben RT	25%
	Vegades Retutitat	11.345
	Promig vegades retutitat	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		

# Proximidad, confianza, respuesta



# El entorno como enemigo, el entorno como gobernanza

## Fases importantes

- Diseñar: ser abierto y **colaborativo**, nombrar y enmarcar bien
- Implementar: trabajar el consenso, empoderar a los **actores**
- Explicar: hacer **pedagogía, proteger** al equipo y al proyecto

## Claves para la legitimidad

- **Planificar** con (mucha) antelación, dominar el tema
- Marcar el ritmo, el tono y el nivel (informativo, comunicativo)
- **Transparencia** radical, convertirse en *la autoridad*
- **Anticiparse**, ser rápido en avanzar temas y problemas, no dejar espacio para las dudas
- Conseguir una **situación aventajada**, no dejar espacio a la desinformación

# Mejorar la demanda

Nuevos perfiles y funciones:  
La experiencia de la Escuela de  
Administración Pública de Catalunya

# Nuevos marcos competenciales en la Administración



# Diccionario de competencias de mandos y dirección



Gestió de la unitat	Lideratge de persones
<b>Visió estratègica</b> <b>Visió digital del servei públic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificació i organització</li> <li>• Orientació als resultats i orientació a la qualitat</li> <li>• Anàlisi de problemes i presa de decisions</li> </ul>	<b>Direcció i desenvolupament de les persones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treball en equip i treball en xarxa</li> </ul>
	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromís amb el servei públic i l'organització</li> <li>• Actualització professional i millora contínua</li> <li>• Competència tècnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientació a la ciutadania</li> </ul>
<b>Flexibilitat i gestió del canvi</b> <b>Orientació a la innovació</b>	<b>Comunicació, persuasió i influència</b>
<b>Autogestió personal</b>	
<b>Influència i relació</b>	

## Estructura del perfil



# Marco profesional de la función directiva en la Administración



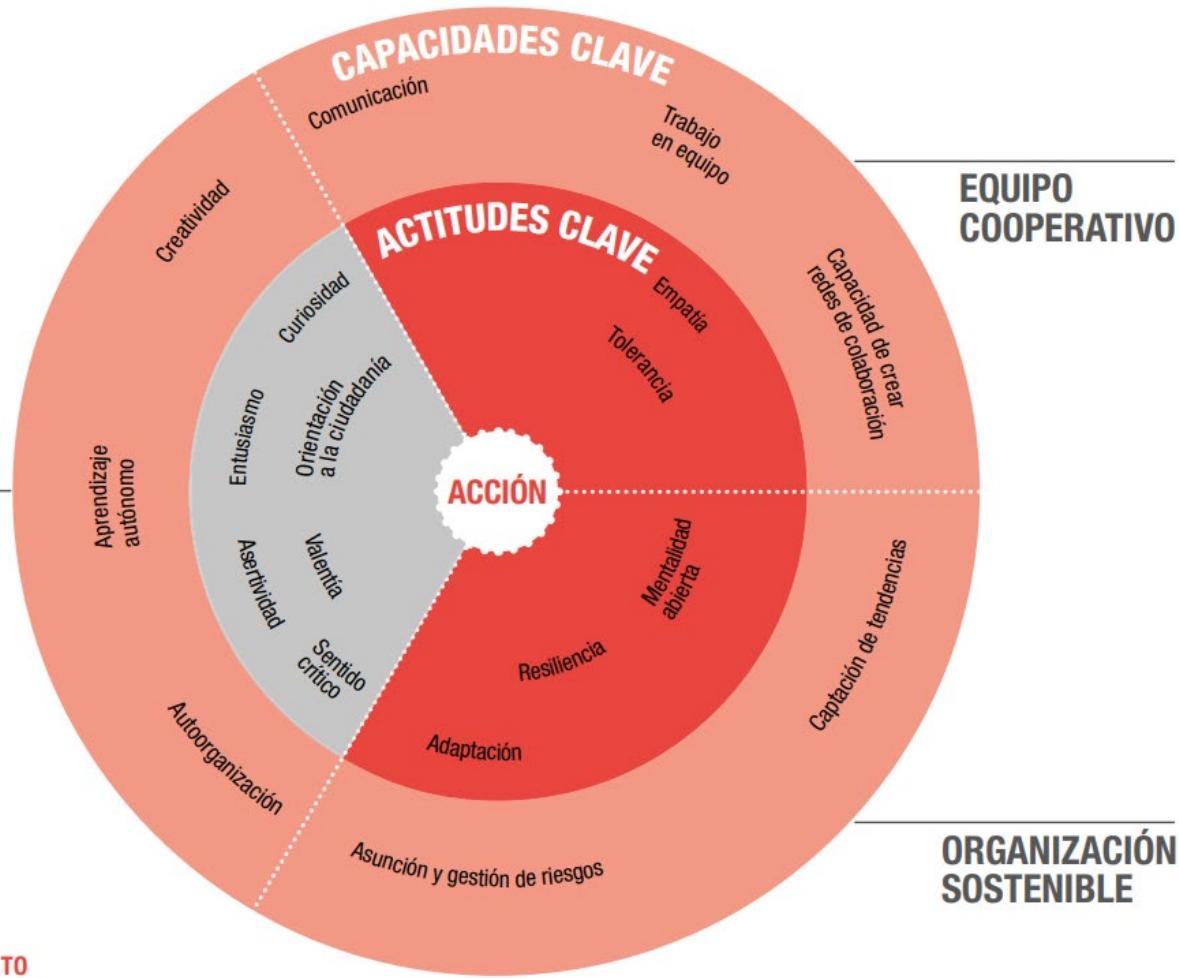
## FUNCIONES

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

# Marco de capacidades del perfil innovador en la Administración



**PERSONA  
ORIENTADA  
A LA ACCIÓN**



# Marco competencial para el Trabajo colaborativo en investigación e innovación



## VISIÓN HOLÍSTICA

### COMPETENCIAS PERSONALES

Pensamiento sistemico y crítico

Visión estratégica

Flexibilidad y adaptabilidad

## ORIENTACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN

### COMPETENCIAS FUNCIONALES

Orientación al bien común

Orientación a resultados

Planificación

## COLABORACIÓN RADICAL

### COMPETENCIAS RELACIONALES

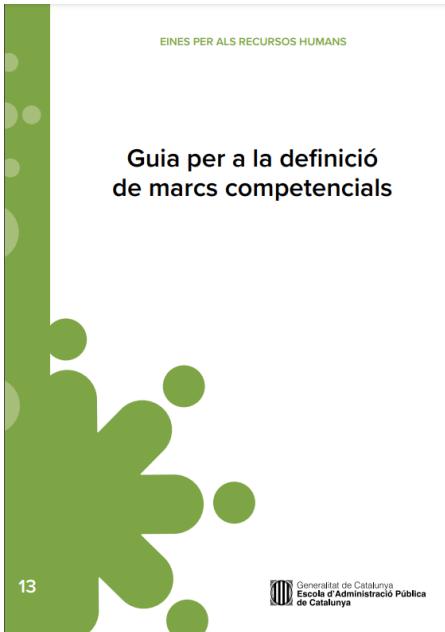
Trabajo en equipo y en red

Liderazgo

Gestión positiva de conflictos

Comunicación

# Nuevos marcos competenciales en la Administración: especialización

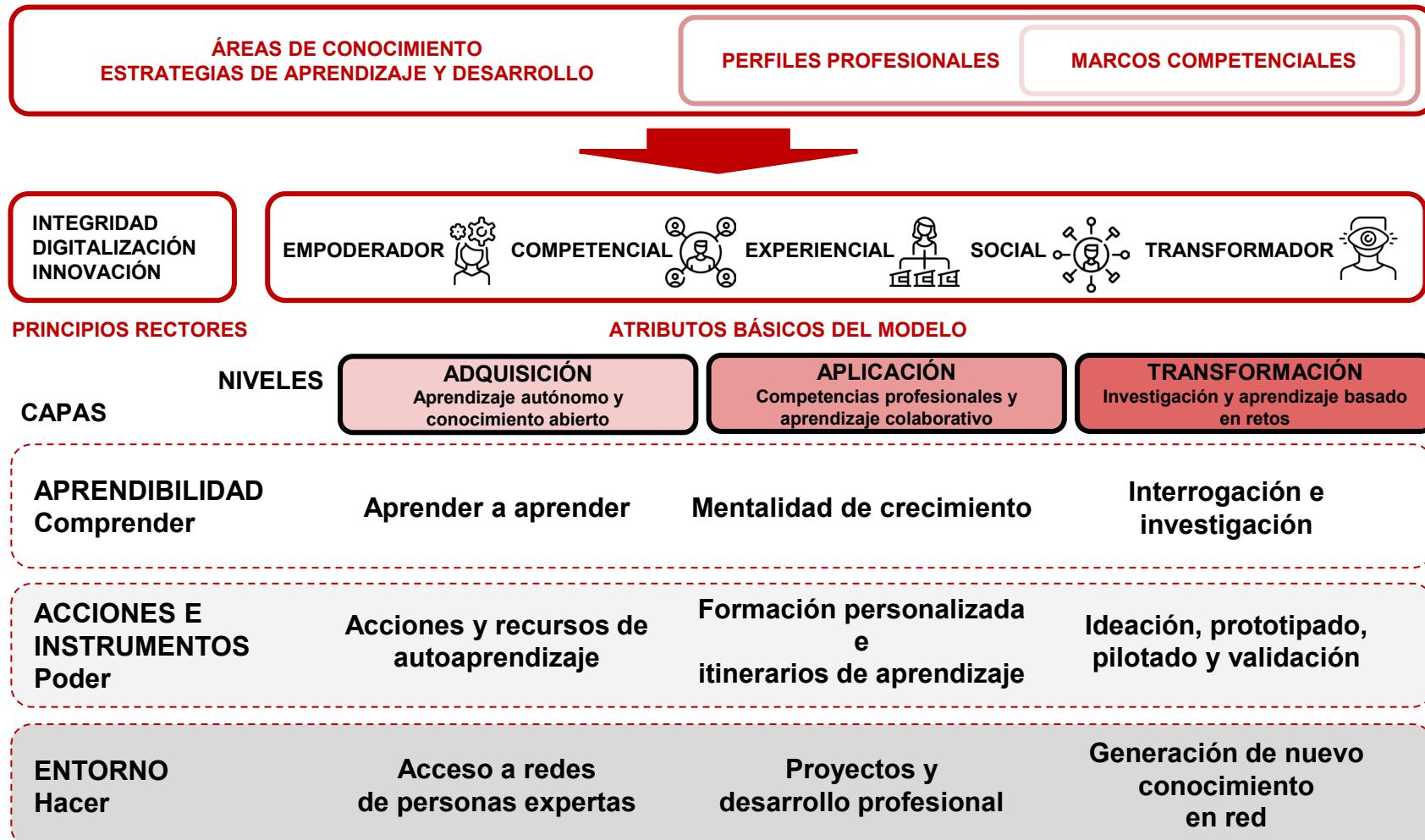


2024

2024

2024

# Modelo de Aprendizaje y Desarrollo de la EAPC



# Desarrollo Directivo, Investigación e Innovación

**NIVEL 1 - ADQUISICIÓN**  
Aprendizaje autónomo y conocimiento abierto

**NIVEL 2 - APLICACIÓN**  
Competencias profesionales y aprendizaje colaborativo

**NIVEL 3 - TRANSFORMACIÓN**  
Investigación y aprendizaje basado en retos

Formación directiva y mandos

Innovación

Investigación

Máster en Dirección Pública

Plan para el Desarrollo de la cultura de la innovación

Investigación colaborativa Mercado de retos

Postgrado en Dirección y Gestión Públicas

Premios Alfons Ortúñoz

Repositorio de trabajos de investigación

Plan de desarrollo directivo

Publicaciones de innovación

Publicaciones académicas

Trabajo colaborativo

Comunidad de innovación

Laboratorio de Innovación Pública

Servicio de asesoría estratégica

Programa de mentoría

# Papel de la Administración en el ecosistema investigador

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

# Satisfacer la demanda

Cambios estructurales en las  
organizaciones públicas

# Nueva Gobernanza pública en la práctica

**Macro**

**Meso**

**Micro**

## Personas

## Tareas

### CALIDAD EN LA DECISIÓN

Misión, buen gobierno  
Gobernanza comunitaria  
Diseño democrático  
Interseccionalidad

### CALIDAD EN LA GESTIÓN

Concurrencia, actores  
Sistemas, retos, sentido  
Escenarios, Teoría del Cambio  
Investigación, innovación Objetivos,  
proyectos, impacto

### ORGANIZACIÓN

Red, conectado  
Inteligencia colectiva  
Instancia, colaboración  
Ciudadanos/clientes, respuesta

### GOBERNANZA

Dinámica, mañana  
Horizontal, co-gestión  
Institución como plataforma  
Portafolios  
Eficacia, eficiencia

### TALENTO

Planificación, gestión integral  
Competencias, funciones  
Desarrollo, dirección  
Incentivos, evaluación  
Ámbito informal, *on time*

### PROCESOS

Tecnología, digitalización  
Dato, interoperabilidad, abierto  
Laboratorios, experimentación  
Ingeniería de procesos

# Mañana: Calidad democrática

## CALIDAD DEMOCRÁTICA

### Deliberación

Espacio de creación  
Ordenar la conversación  
Gobernanza comunitaria

## CALIDAD DEMOCRÁTICA

### Co-producción

Diseño democrático  
Interseccionalidad

## CALIDAD DEMOCRÁTICA

### Comunidad

Facilitar, dinamizar,  
articular, vertebrar  
Transparencia, colaboración

## CALIDAD DEMOCRÁTICA

### Ágoras

Amplificar voces  
Participación, facilitar  
interacción  
Legitimar a todos los actores

# Mañana: Calidad en la gestión

CALIDAD EN LA

## Centrados en el dato

Como infraestructura  
Información, conocimiento

CALIDAD EN LA

## Mapa de actores

Identificar actores y sus  
relaciones  
Mapear los sistemas

CALIDAD EN LA

## Prospectiva

Avanzar escenarios posibles  
Nombrado y enmarcado  
Diagnósticos de consenso  
Teoría del cambio

CALIDAD EN LA

## Orientados al impacto

Mapa de efectos e impactos  
Proyectos orientados a  
misiones  
Diseño por portafolios

# Mañana: Organización

## ORGANIZACIÓN

### Construir red

Diseño centralizado,  
ejecución distribuida

Códigos, canales, protocolos  
Equidad, neutralidad,  
garantías

## ORGANIZACIÓN

### Herramientas de coordinación

Metodología, procesos,  
protocolos, seguimiento  
evaluación

## ORGANIZACIÓN

### Infraestructuras abiertas

Datos, información, tecnología

## ORGANIZACIÓN

### Gestión del conocimiento

Dar contexto,  
Aportar recursos

# Mañana: Gobernanza

GOBERNANZA

## Unidad de estrategia

Diferenciar estrategia y operativa

GOBERNANZA

## Unidad Gestión del cambio

Asignar recursos para el cambio: equipos, calendario, presupuesto

GOBERNANZA

## Unidad Análisis y prospectiva

Asignar responsabilidades en la reflexión, el “pensar”

GOBERNANZA

## Planificación del cambio

Calendario, fases  
Umbrales, KPI

# Mañana: Procesos

## PROCESOS

### Infraestructuras de colaboración

Basadas en datos, proyectos, objetivos

## PROCESOS

### Proveer plataformas

En lugar de diseñar sistemas  
Laboratorios, experimentación

## PROCESOS

### Modularidad

Flexibilidad, agilidad  
Co-diseñar, prototipar, pilotar  
Itinerario ciudadano

## PROCESOS

### D3R

Digitalización  
Reducir, reutilizar, reciclar  
recursos

# Mañana: Talento

TALENTO

## Estrategia

Funciones, perfiles,  
competencias

TALENTO

## Visión integral

Reclutamiento, selección  
Desarrollo  
Aprendizaje

TALENTO

## Competencias *soft*

Planificación, dirección  
Carrera vertical

TALENTO

## Incentivos

Identidad participativa  
Trabajo por objetivos,  
proyectos  
Evaluación de desempeño

# Bibliografía

# Bibliografía ( y ): Nueva Gobernanza 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.

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

# Bibliografía (ii): Nueva Gobernanza Pública

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.

# Bibliografía (iii): Del autor

Peña-López, I. (2025). Nueva Gobernanza Pública aplicada: un modelo de caja de herramientas para la política pública en tiempos de incertidumbre y complejidad. 4º Congreso de Economía y Empresa de Catalunya 2025. Barcelona: Col·legi d'Economistes de Catalunya

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

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. (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. (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.

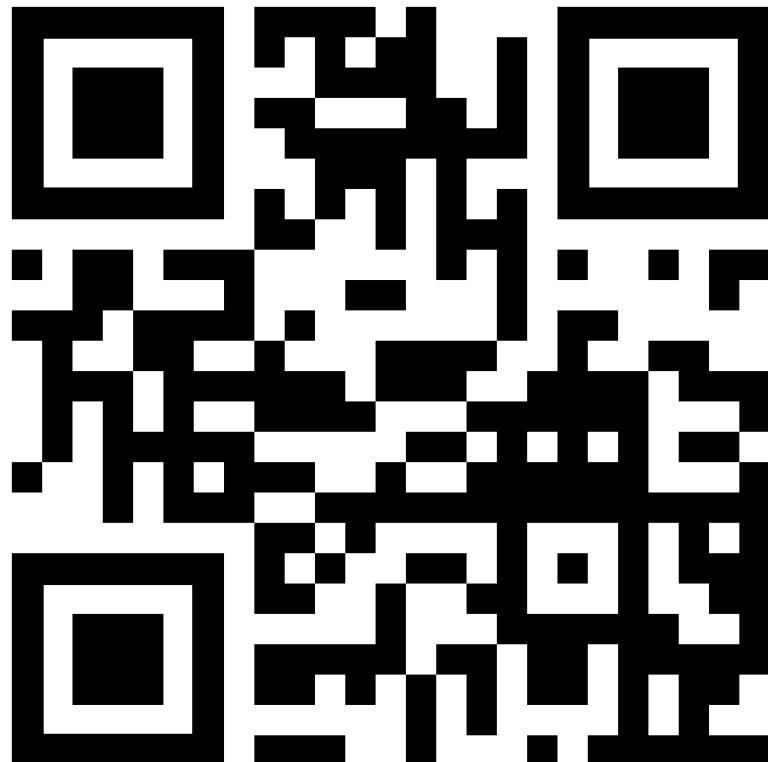
# ¡Gracias!

## Para citar esta obra:

Peña-López, I. (2026). *Ciencia ciudadana: el papel de la Administración en la articulación de la demanda de investigación*. Programa formativo de ciencia ciudadana 2026, 23/01/2026. Granada: Medialab UGR Universidad de Granada  
<https://w.ictlogy.net/6070>

## Para contactar con el autor:

<http://contacto.ictlogy.net>



Toda la información presentada en este documento se encuentra bajo una Licencia Creative Commons del tipo Reconocimiento - No Comercial Para más información visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/>