

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

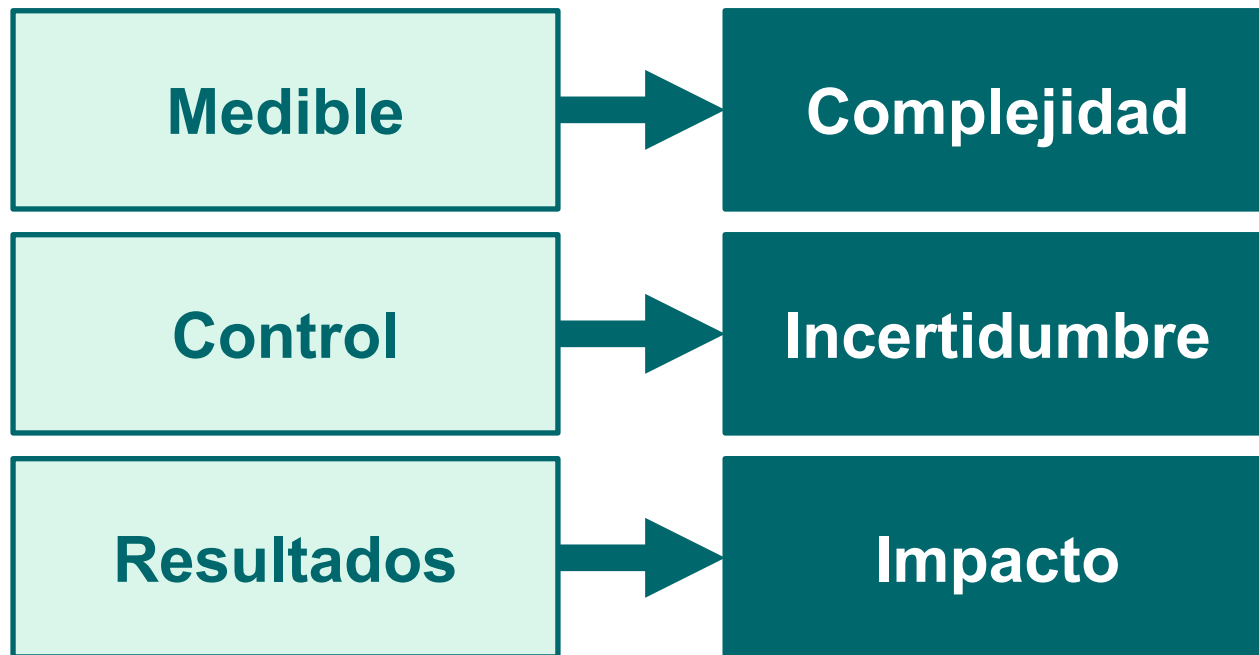
Orientación a procedimientos

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

Gobernar sistemas

Ámbito	Sistema
Gobernanza	Estática Vertical Hoy
Organización	Jerarquía, dentro/fuera Unidad Profesionales
Talento	Conocimiento Formación Ámbito formal
Procesos	Expediente Procedimiento Cerrado
Calidad en la gestión	Competencial Procedimiento Presupuesto
Calidad democrática	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>impacts</i>)
Cambios materiales	Cambios intermedios	Cambios estructurales
Corto plazo	Medio/corto plazo	Largo plazo
Bajo nuestro control	Fuera de nuestro control	Fuera de nuestro control
Incidencia directa	Incidencia directa	Incidencia indirecta
Medibles	Medibles	No medibles
Cambios <ul style="list-style-type: none"> • Variación de factores • De tendencia • Normativos (legales) 	Cambios en <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades • Aptitudes • Potencialidades • Posibilidades 	Cambios en <ul style="list-style-type: none"> • La visión del mundo • Comportamientos • Significados • Normas sociales • Relaciones de poder

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
Objeto	El procedimiento administrativo
Papel del trabajador	Aplicar el procedimiento
Selección	Basada en el conocimiento de la norma
Formación	Actualizar los conocimientos del trabajador cuando cambia el procedimiento
I+D+i	Sobre todo externalizada
Organización	Jerárquica
Funcionamiento lógico	Expediente
Relaciones entre unidades y organizs.	Competenciales
Movilidad vertical	En base a la antigüedad y la formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal.
Movilidad horizontal	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, impacto
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 desarrollo 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 proyectos
Funcionamiento lógico	Expediente	Interoperabilidad y ciencia de datos
Relaciones entre unidades y organizs.	Competenciales	De colaboración y complementariedad
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 progresa en el mismo ámbito funcional.
Movilidad horizontal	Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico.	Difícil y lenta: requiere adquirir competencias específicas

Gobernar sistemas

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

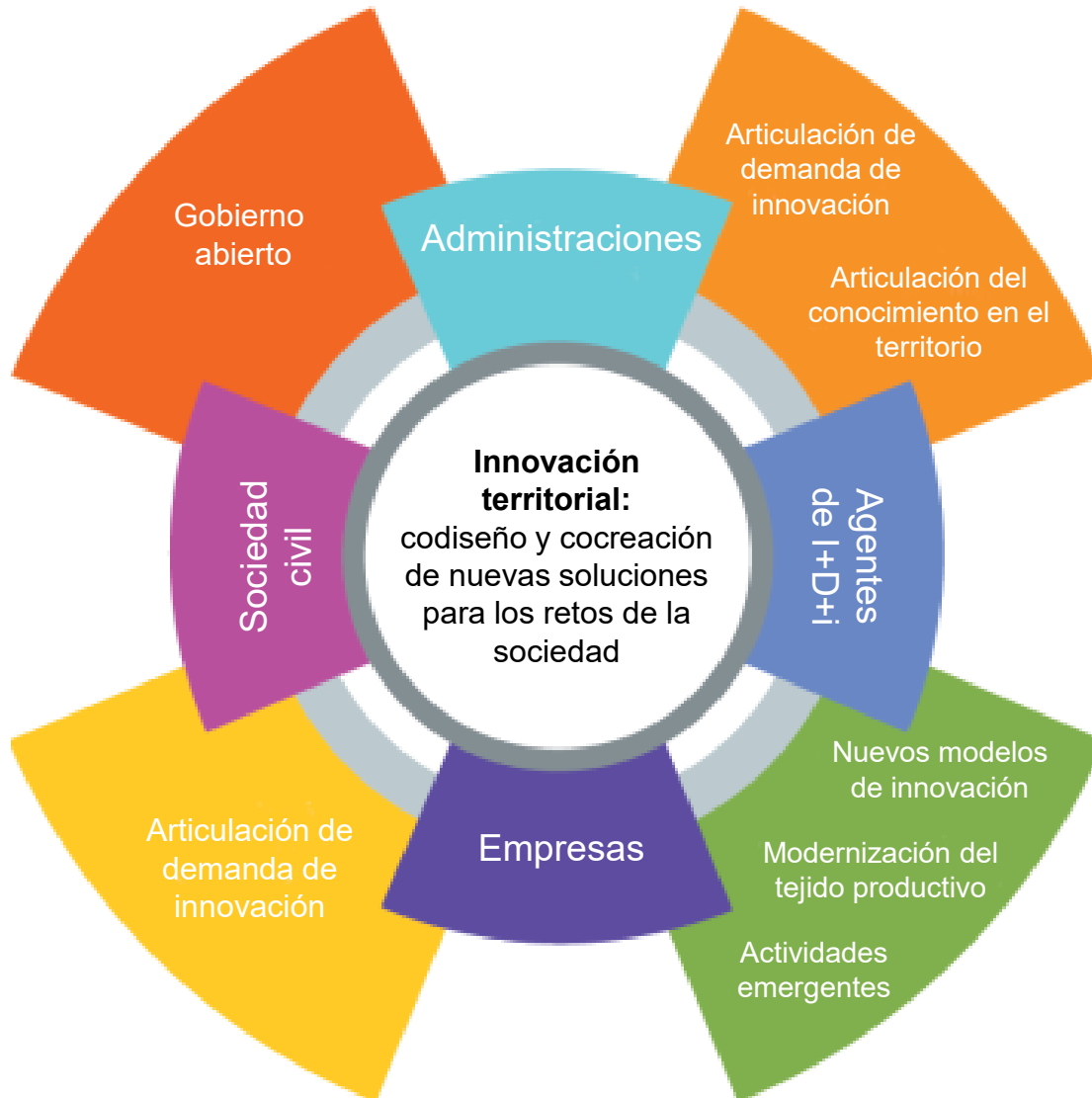
Gobernar sistemas o Gobernanza del ecosistema

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

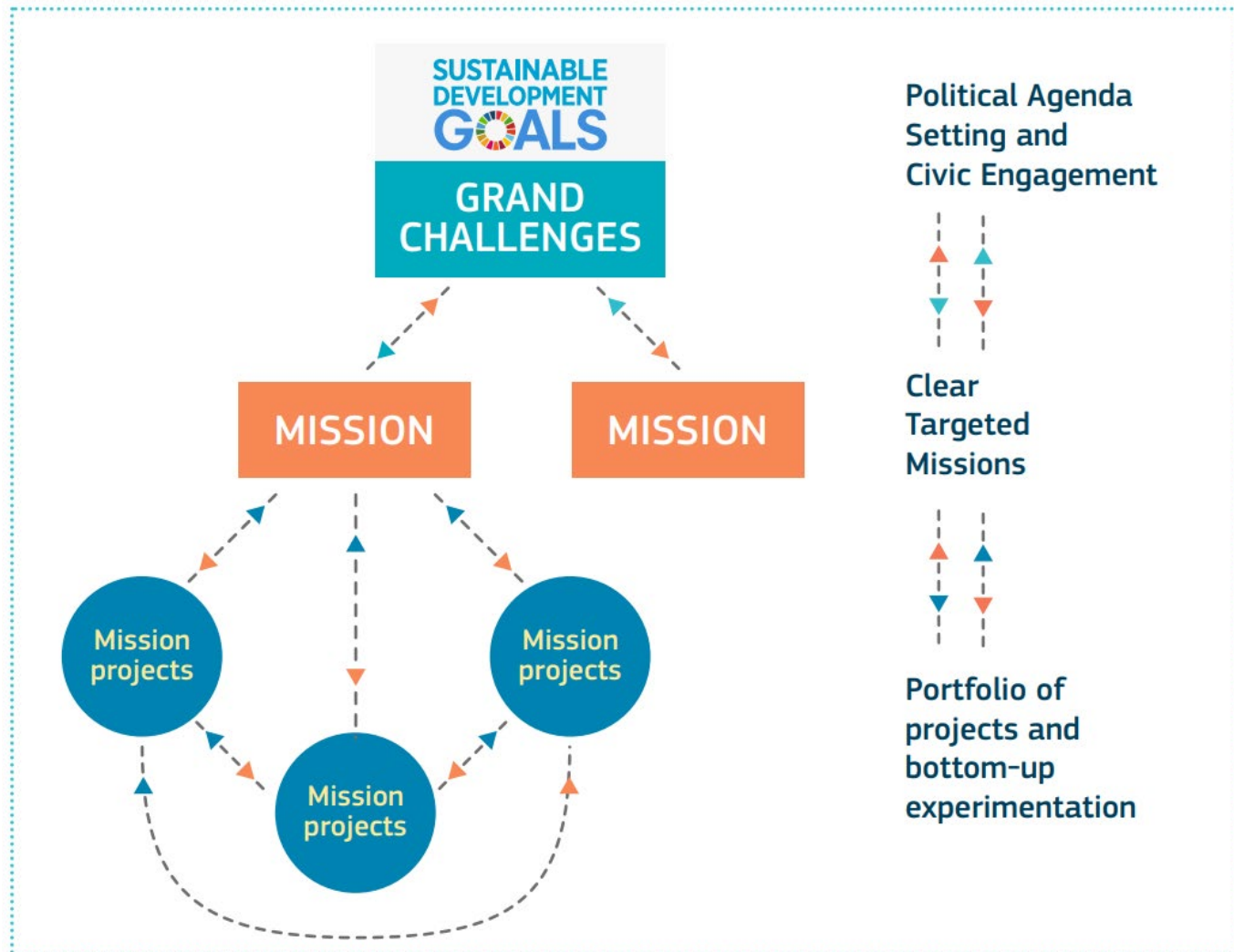
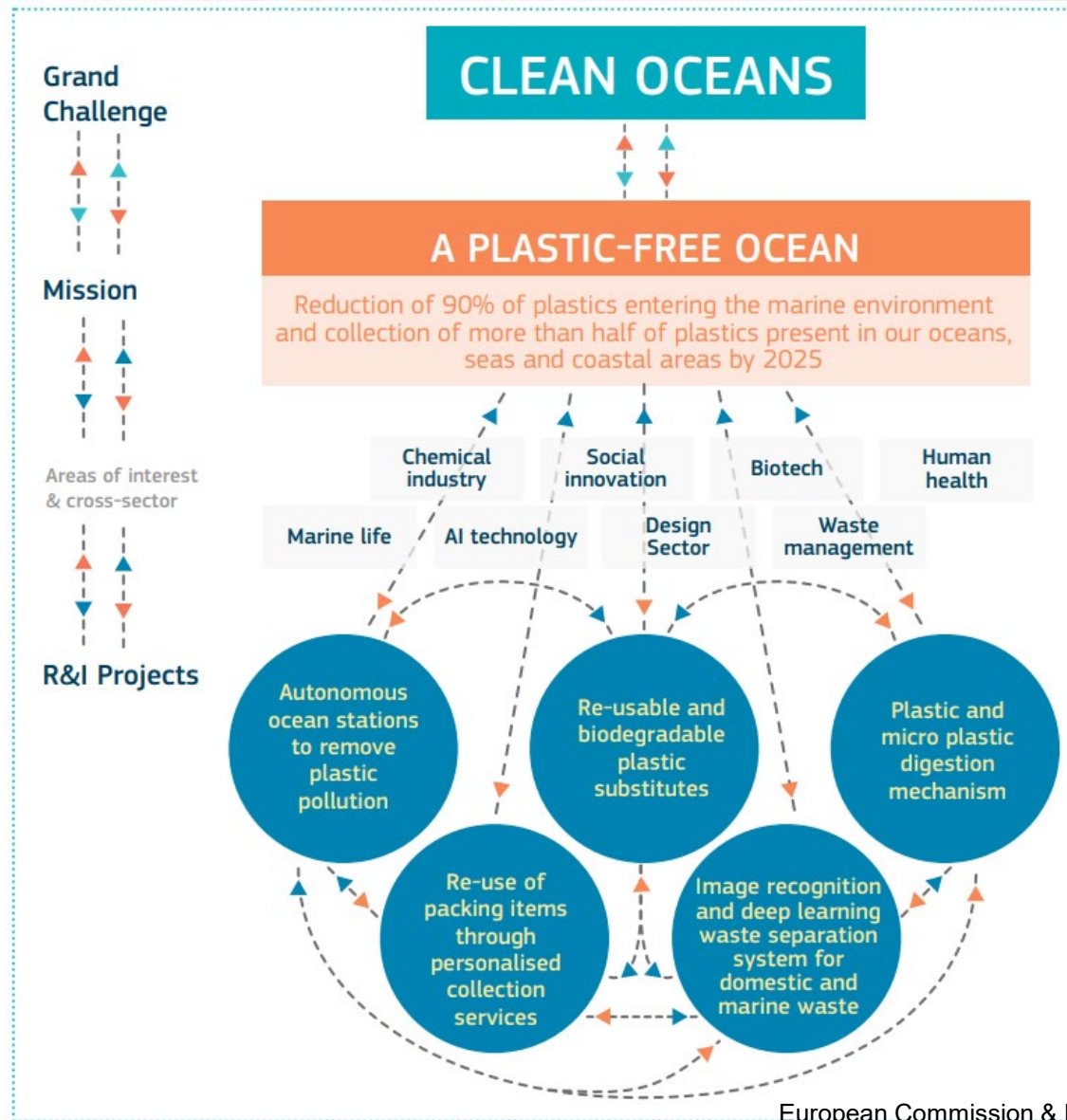


Figure 1. From Challenges to Missions Image: RTD - A.1 based on Mazzucato (2017)

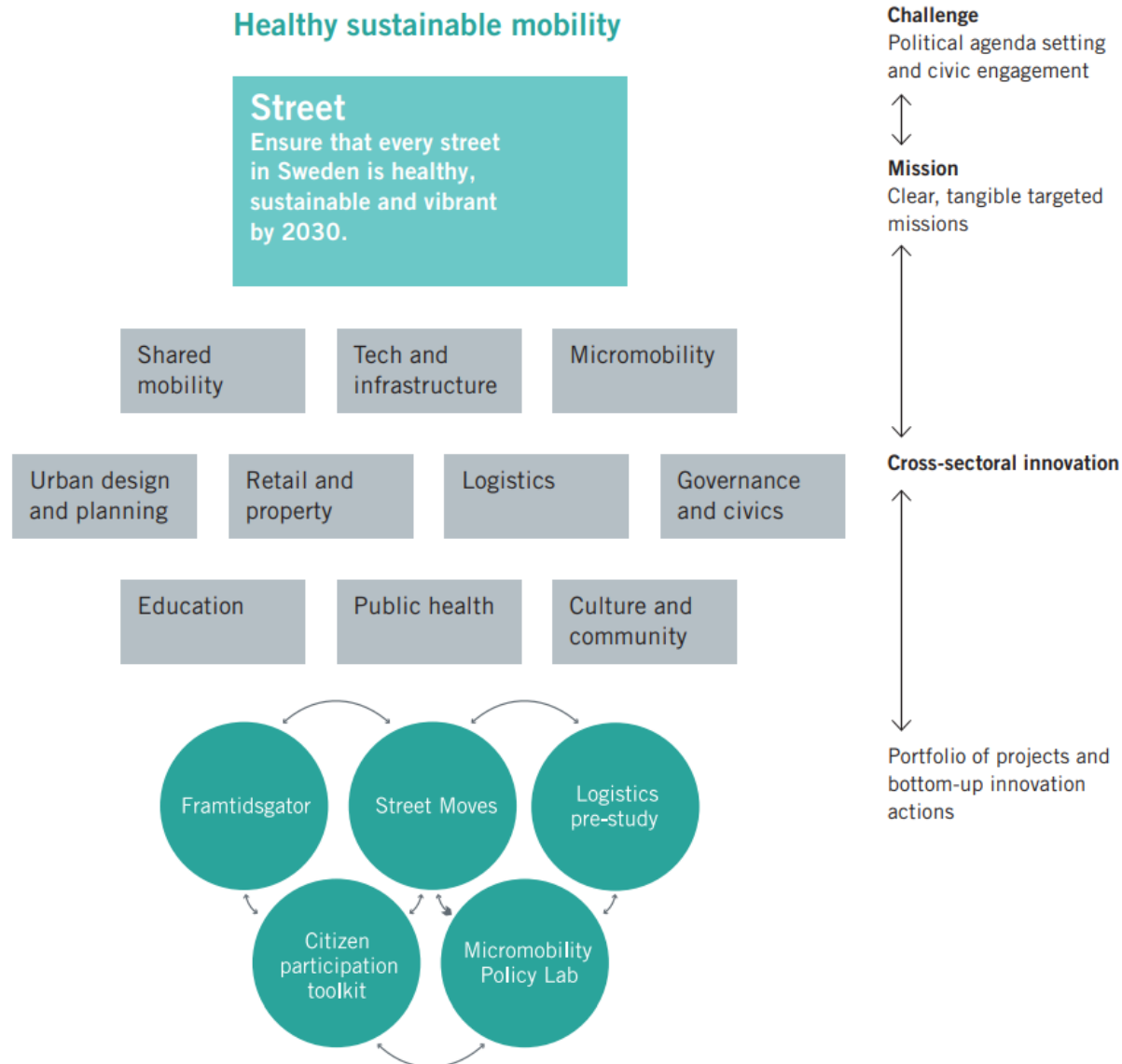
Políticas orientadas a misiones (ii)



Políticas orientadas a misiones (iii)

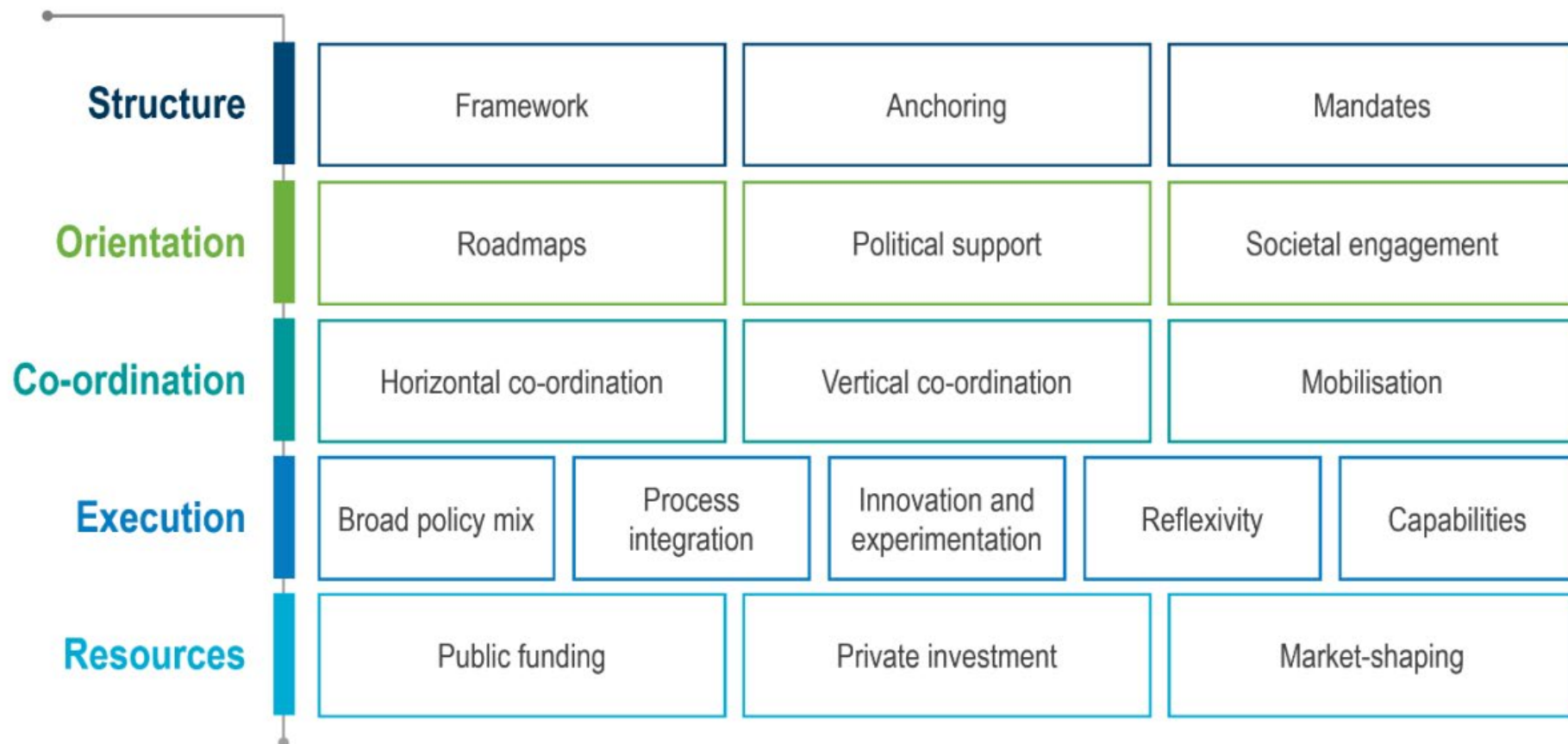


Políticas orientadas a misiones (iv)



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

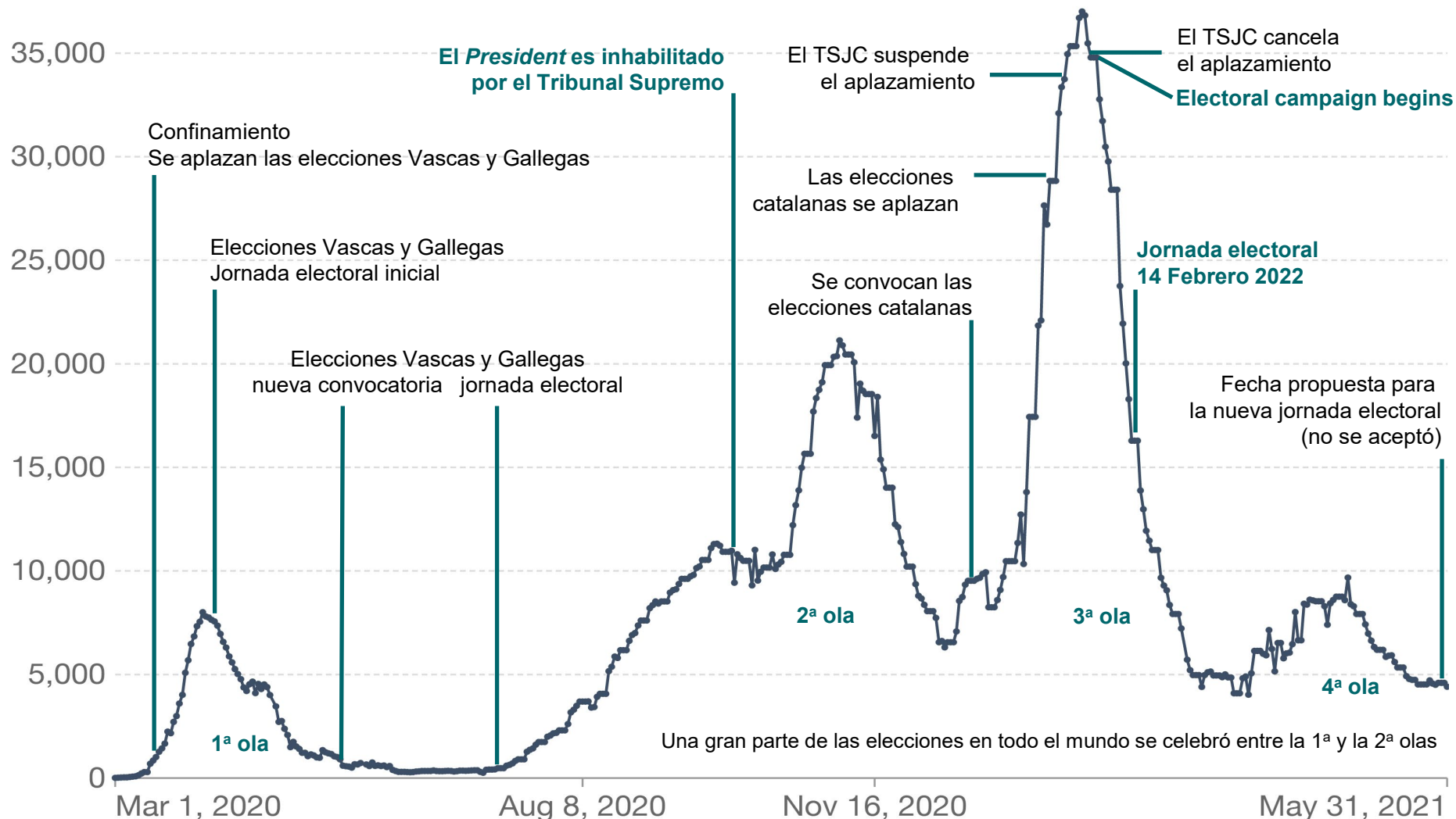
Estrategia desde la **demanda**:

- **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



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

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

Un problema retorcido (*wicked problem*)

- No existe una formulación definitiva de un problema retorcido.
- Los problemas retorcidos no tienen tiempo de espera.
- Las soluciones 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 se 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
- Establecer 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*
- Medios:
 - Utilidad
 - Agilidad
- Ciudadanía:
 - En red
 - Información clara
 - Prescripción
 - Desintermediación
 - Referencia rápida

Taller

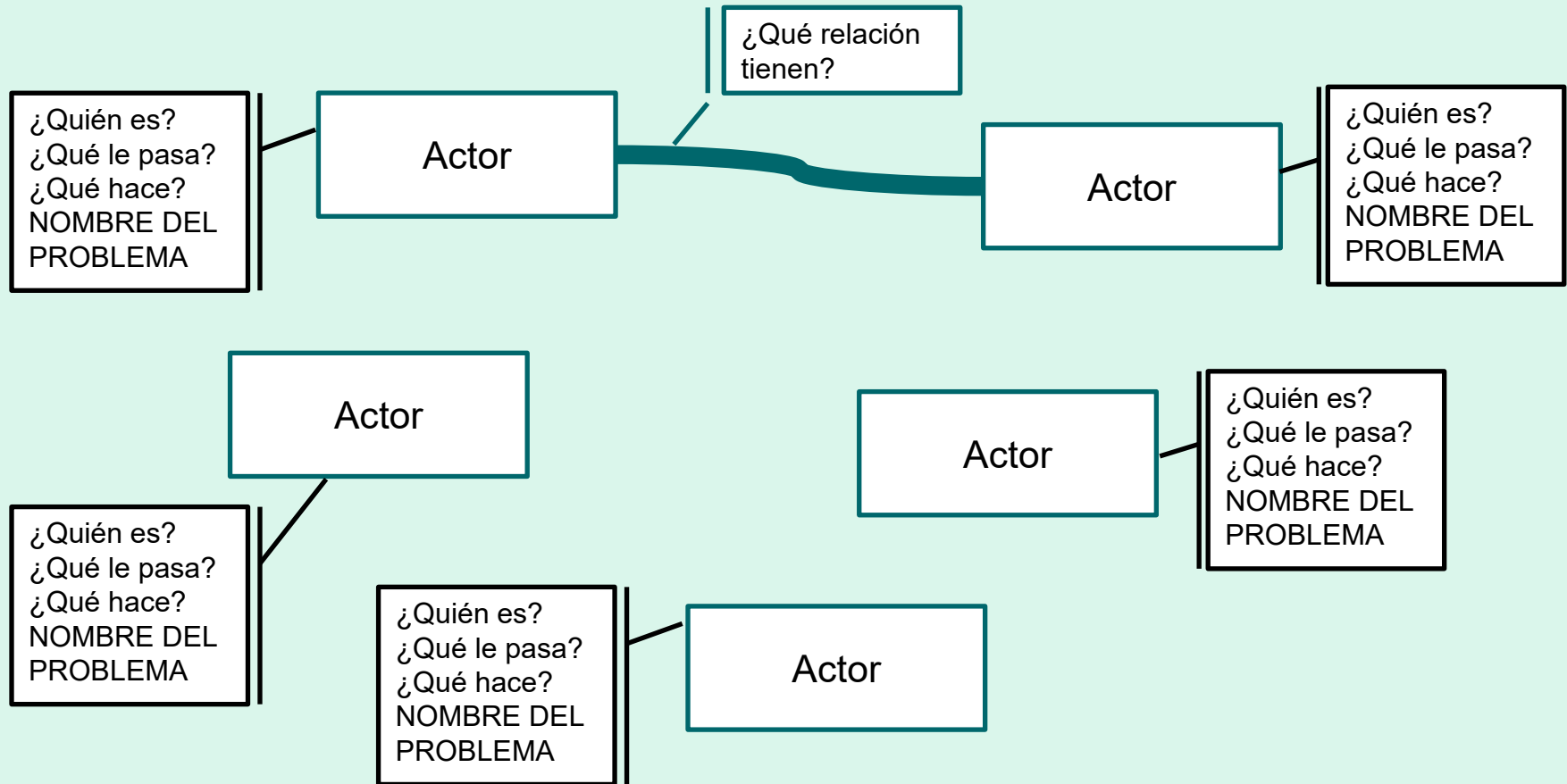
El mapa de actores

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

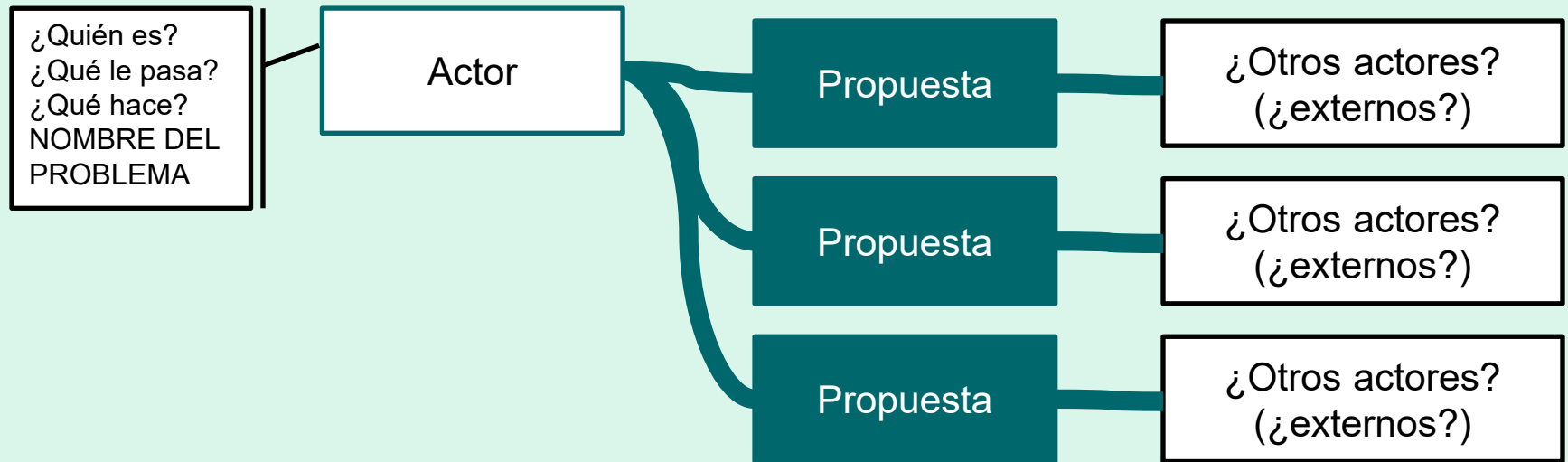


Mapa de actores y aportaciones

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



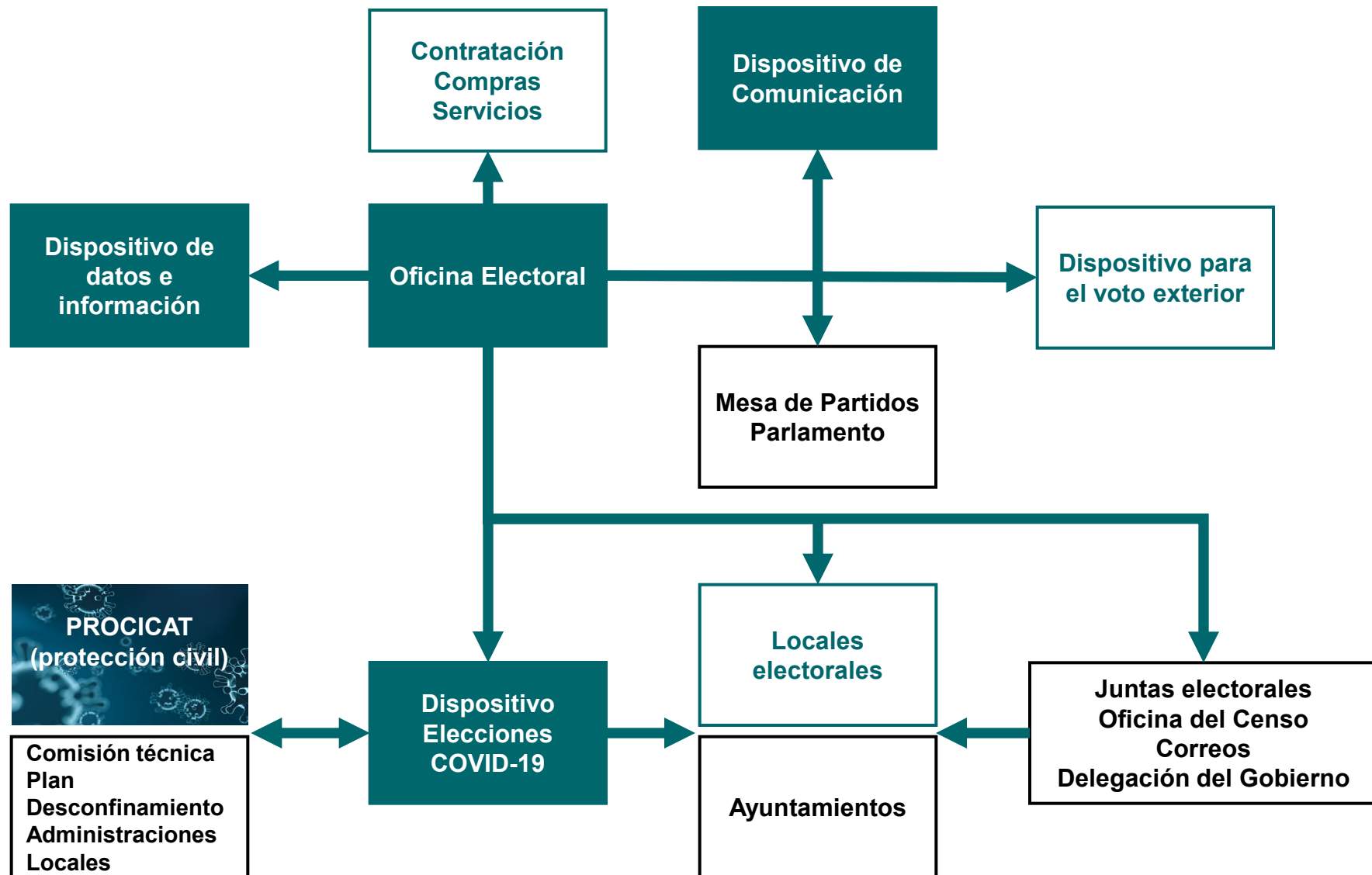
Misión, dispositivos, proyectos

Estrategia: los dispositivos

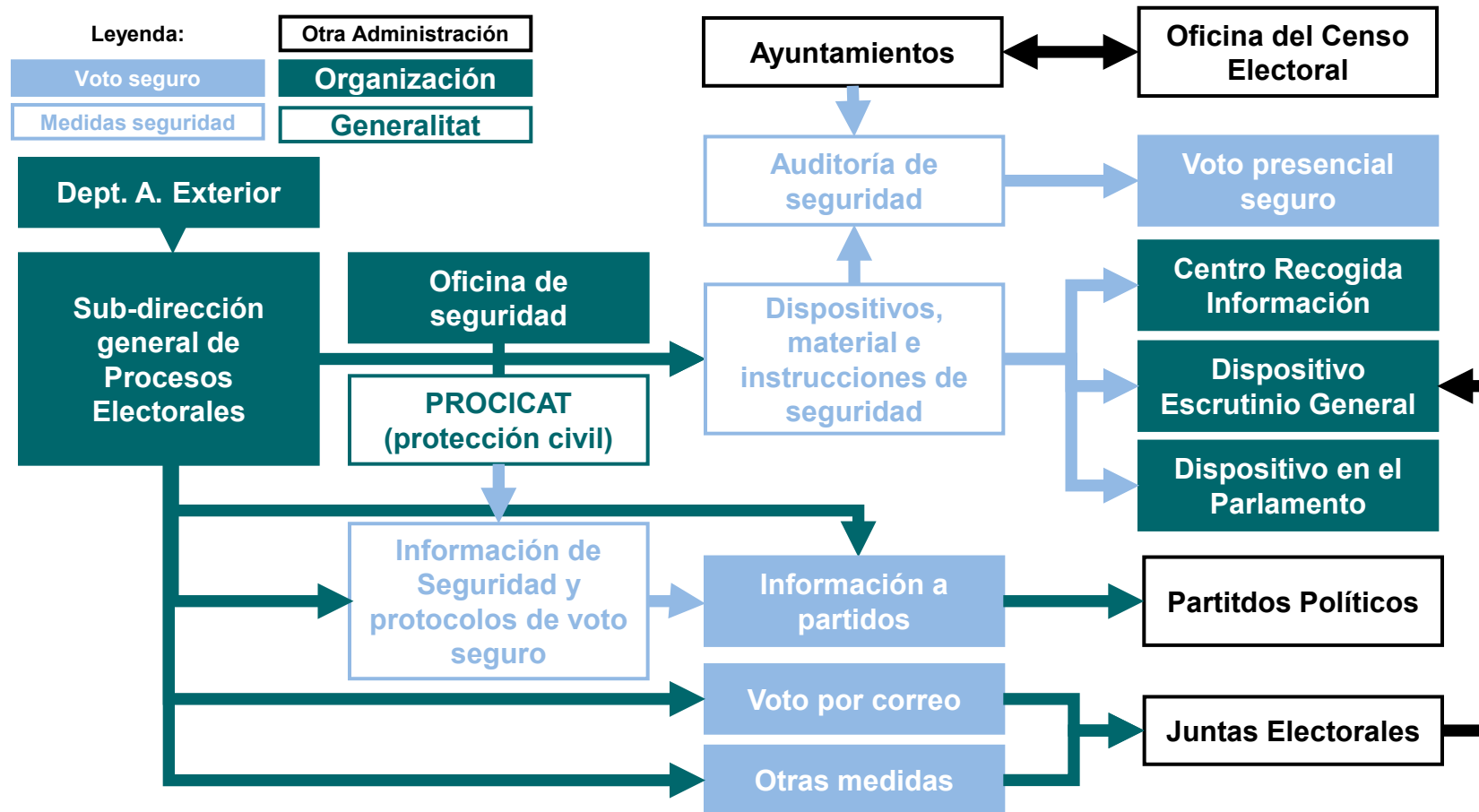
Para cada objetivo, actor y escenario

- 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

Objetivo	Salud	Derechos	Legitimidad
Ámbito			
Deliberación			
Sufragio pasivo			
Sufragio activo			
Organización			
Implantación			

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

Los escenarios

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

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.	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.		

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	Progresión según								
Actividad social	<ul style="list-style-type: none"> El valor de RT varia de forma significativa y persistente El número de hospitalizaciones varia de forma significativa y persistente 								
Afectaciones electorales									
Protocolo Elecciones COVID19									

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		Mantener		
Sufragio active				
Operaciones		Mantener		
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)

Elecciones 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

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

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	Hi ha vacuna. No hi ha COVID19. Normalitat sanitària.		Cap.	Cap.
EPC21-Novanormal	Nova normalitat. Sense confinaments. Cap restricció.	Vigilància epidemiològica.	Preventives en locals electorals. Distància i aforament en actes.	Vot permès a tot el cens. 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-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-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

Transparencia como input (iii)

#gencat

Consulta de col·legis



P. Poliesportiva Mpal. Casal de Joves

PI Espanya 1, 08301 Mataró



Temps d'espera

BAIX

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

Seguretat

El local electoral compleix amb totes les mesures de seguretat sanitària

Material

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

Responsable

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

#gencat

Consulta de col·legis

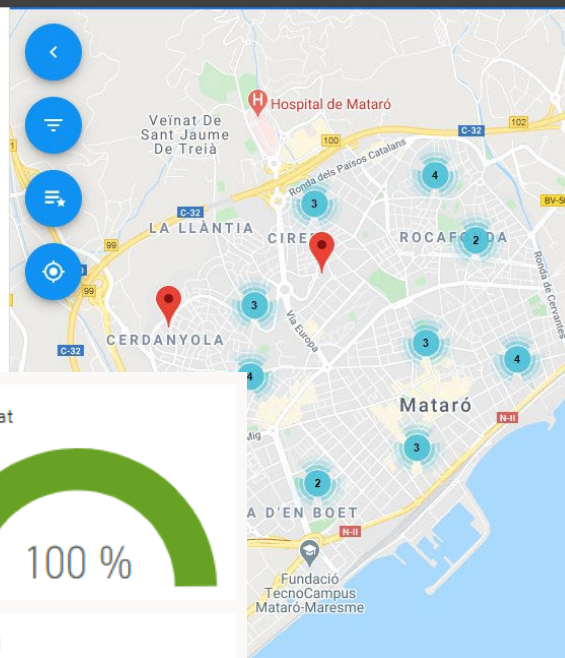
Cercar

Mataró

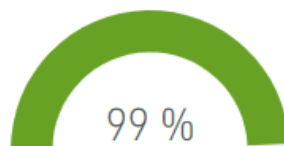
Col·legis

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

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



Progrés



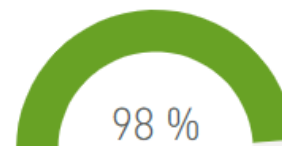
Seguretat



Responsable



Material



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 #14Luna. Les instal·lacions s'estrenen com a punt de votació. Hi votaran persones que fins ara ho feien a l'escola de música i al Casal de. #laGarriga #infoElecciones2021 #14FlaGarriga #Elecciones14F



 **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 Mozent.

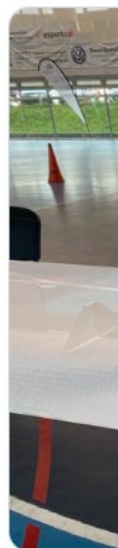
@infovalles



Clàudia Serra Domènech
@cserradomenech

Segueix ...

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



11:21 a. m. · 9

<https://x.c>



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

res: Guia d'orientacions

de pel: Darreres concrecions dels criteris

de de
de CC de de

Eleccions i COVID-19

V1.0
02/02

v2.1
05/02/21

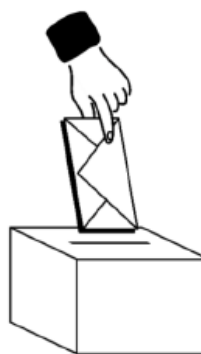
v1.0
28/0

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

v1.0
10/02/2021

**14^F
2021**

Eleccions
al Parlament
de Catalunya



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
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

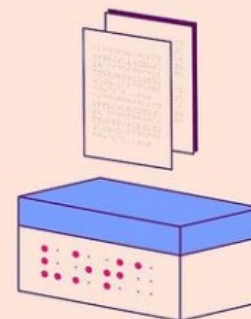
La v polít

Claus per partic

KIT BRAILLE

Fins al 18 de gener

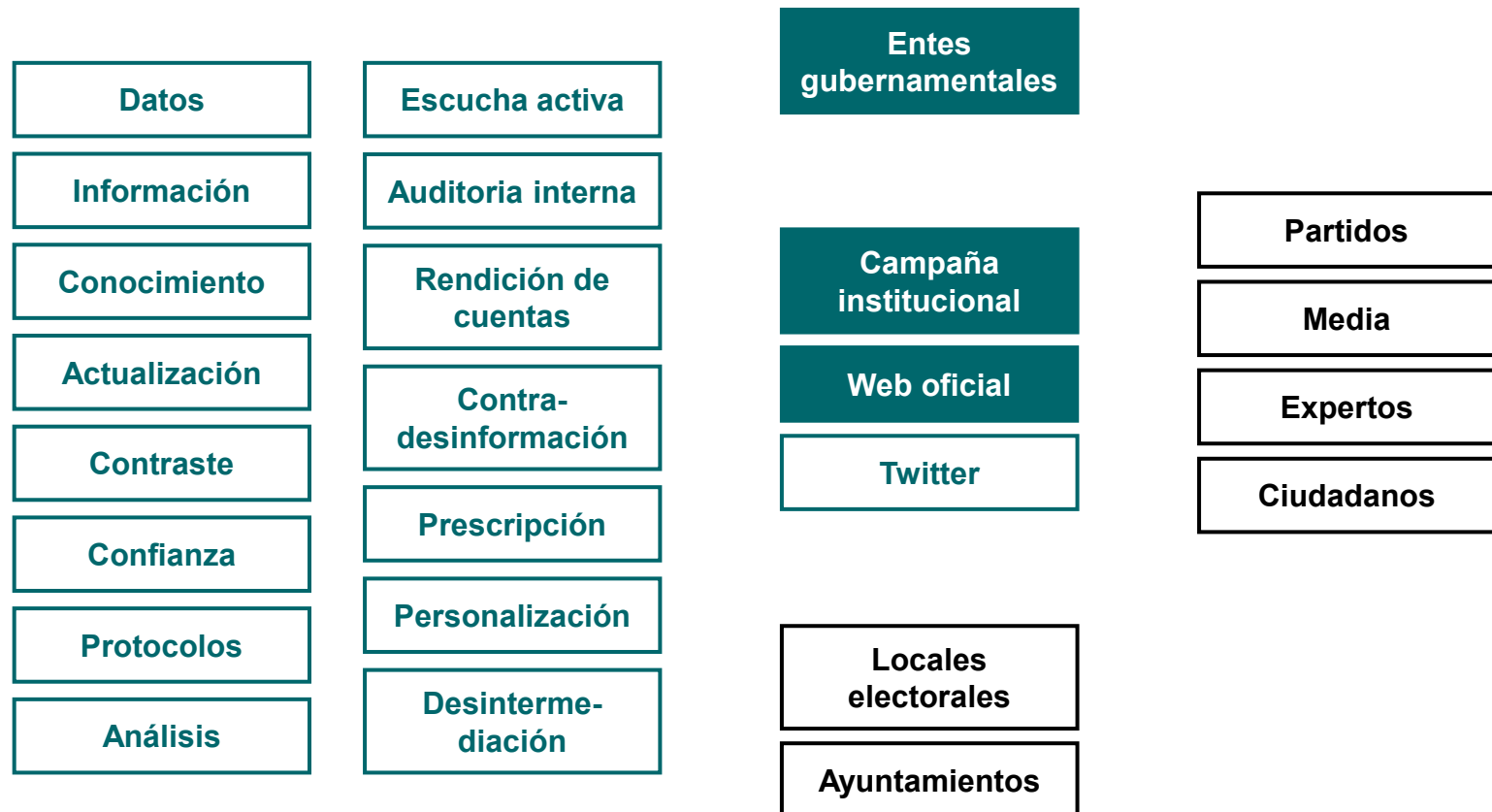
900 400 012



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

Estrategia para una comunicación transmedia

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



El núcleo de la comunicación transmedia

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

18	19	20	21	22	23	24
9:30 Reunió Equip SDPC	10:00 Albert Cuesta. Vot telemàtic	8:15 Els Matins. TV3. Lúcia Heredí	10:00 Ajornament eleccions 2021	10:45 betevé	9:00 Catalunya Ràdio. El Suplement	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 ar	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. PEN	13:00 Carles Foguet. Trucar sobre			18:30 Òmnium Cultural. Asser	12:30 Taula de Partits. Tècnica	
	...			19:00 El Balcó. La SER		
25	26	27	28	29	30	31
10:00 Eleccions 2021. Estat de la s	7:30 Taxi	8:35 La Xarxa. Informatius	8:30 TVE2/Ràdio4. Gemma Nierg	8:40 betevé	9:00 SIMULACRE GENERAL ELEC	
11:30 La Sexta. Informativos. Jor	9:00 TV3. Els Matins. Lúcia Heredí	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 Bi		
16:00 Ferran Reyes. Vocdoni	13:00 Diari Ara. Aleix Moldes	12:00 Antena 3	16:00 Consell Assessor Territorial	19:00 La SER. El Balcó		
18:30 Podòleg	...	16:20 TV3. Tot Es Mou. Helena Gi	22:30 RNE	22:00 Més 324		
1 Febr.	2	3	4	5	6	7
9:00 RAC1	11:00 La COPE. Elena Santa Mari	9:45 Catalunya Ràdio. El Matí. Lai	9:30 La SER. Josep Cuní	9:00 DT Territorial. Tarragona, Me	9:15 Taxi	9:25 RAC1. Via Lliure
10:30 Badalona TV	12:00 Càtering COD dies 13 i 14	13:05 ECOM. Sol·licitud reunió pr	10:00 ETB	10:00 Nació Digital	10:00 Més 324	
12:00 TVE. Isabel Ojeda	12:30 El Liberal	15:15 La SER. El Balcó	11:00 RAC1. Vot per correu	10:00 DT Govern. Barcelona / Eleo		
13:00 Reunió Eleccions 14F	15:30 Aplicatiu 14F	15:45 Taxi	11:00 DT Govern. al Penedès / Ele	11:00 Teleno		
15:00 TRUCAR Secretari General i		16:30 TV3. Tot es mou. Helena Gi	12:30 EAPC. Cicle de sessions La i	11:00 Convocatòria reunió amb a		
16:00 Vot per correu. SÍPCTE-Gen		18:30 El Periódico. Ernest	13:30 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. Trasilat 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 Bara
17:00 Cuatro		17:40 Test d'antigens Muriel	20:15 Betevé	15:30 TV3. Carles Costa		13:30 RODA DE PREMSA. Avenç c
		18:45 Badalona360		16:00 Le Figaro		14:30 RAC1
		

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

Fuente: Pere Joan Mitjans

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

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 (much) antelación, dominar el tema
- **Marcar** el ritmo, el tono y el nivel (informativo, comunicativo)
- **Transparencia** radical, convertirse en *la* autoridad
- **Anticiparse**, ser rápido en avanzar temas y problemas, no dejar espacio para las dudas
- 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

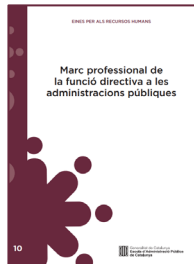


Gestió de la unitat	Lideratge de persones
<p><i>Visió estratègica</i> <i>Visió digital del servei públic</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Planificació i organització Orientació als resultats i orientació a la qualitat Anàlisi de problemes i presa de decisions 	<p><i>Direcció i desenvolupament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

Estructura del perfil

Nom de la competència	→		4. DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES
Definició genèrica de la competència	→		<i>Capacitat per dirigir equips i aconseguir que les aportacions que fan contribueixin a la consecució de resultats per part de l'organització.</i>
Nivell de domini	→		Nivell 3 / normal
Definició de la competència pròpia per nivell	→		Organitza les tasques i les càrregues de feina de l'equip i estableix els procediments per dur-les a terme.
Subcompetència	→		Direcció de persones
Comportaments associats	→		<ul style="list-style-type: none"> Estableix i/o comunica els criteris de treball que ha de seguir l'equip. Unifica els procediments i les maneres de treballar de l'equip. Conduïx les reunions internes, en les quals fomenta la comunicació i la participació.

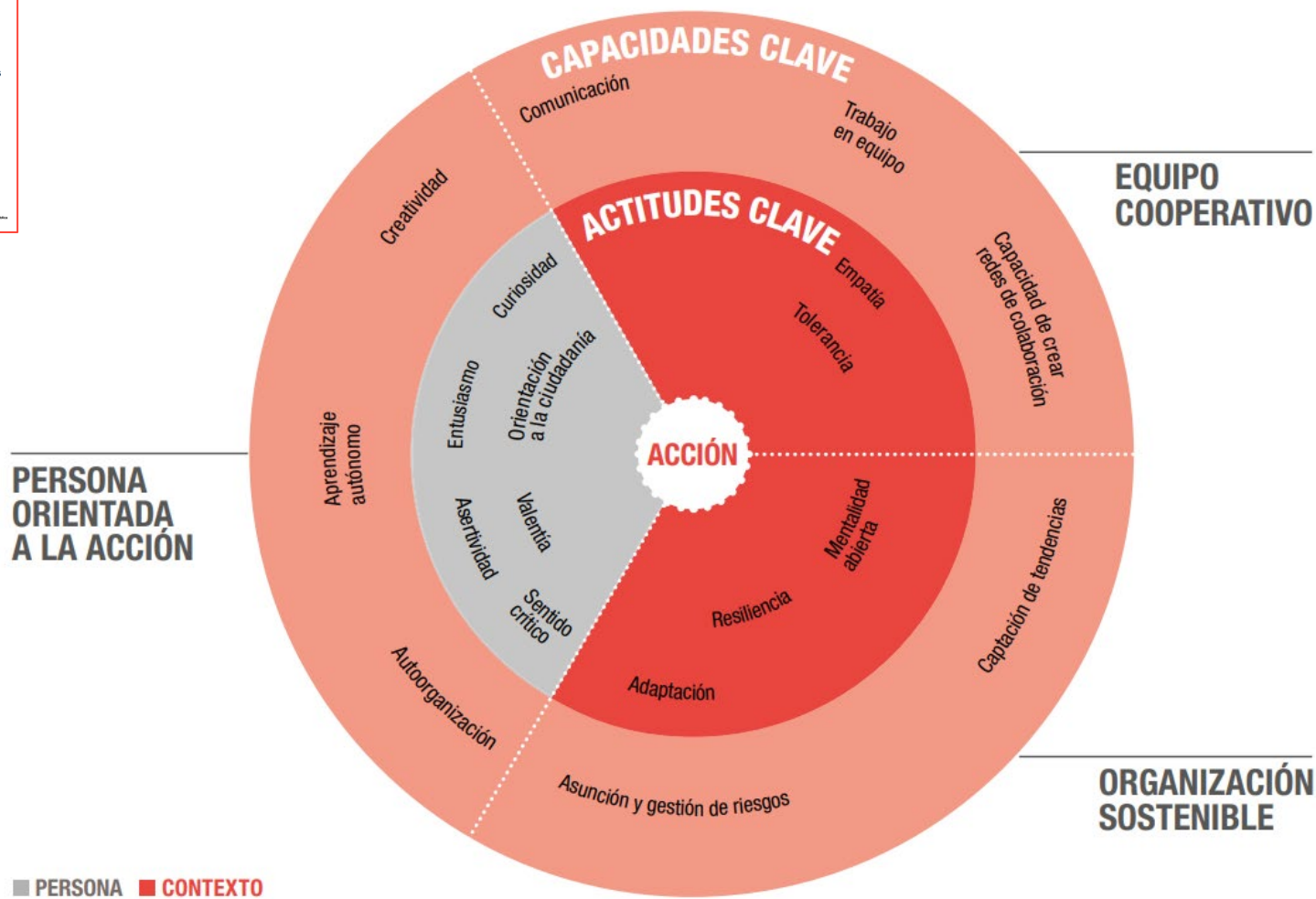
Marco profesional de la función directiva en la Administración



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** **Evaluar** 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



Marco competencial para el Trabajo colaborativo en investigación e innovación



VISIÓN HOLÍSTICA

COMPETENCIAS PERSONALES

Pensamiento sistémico 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

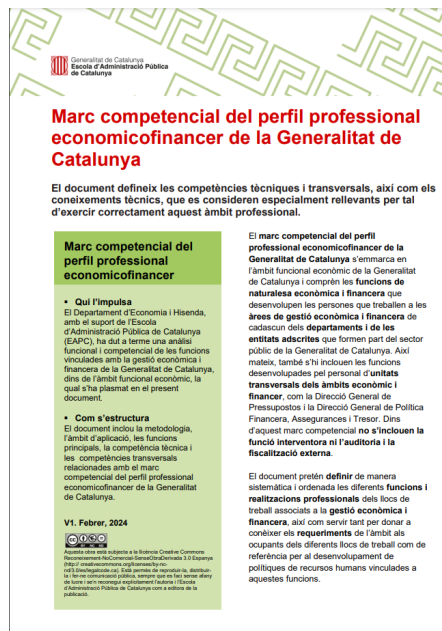
Gestión positiva de conflictos

Comunicación

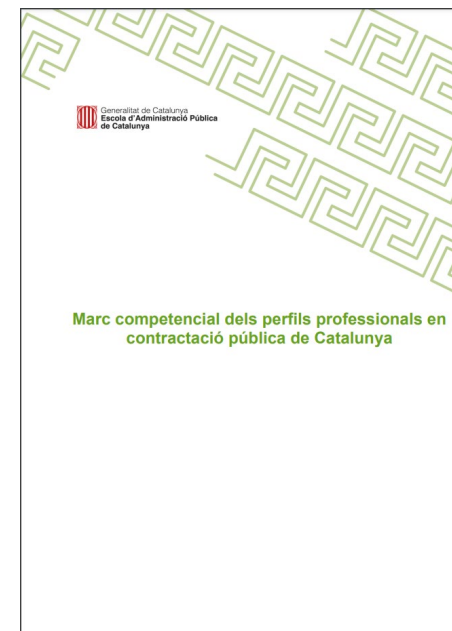
Nuevos marcos competenciales en la Administración: especialización



2024

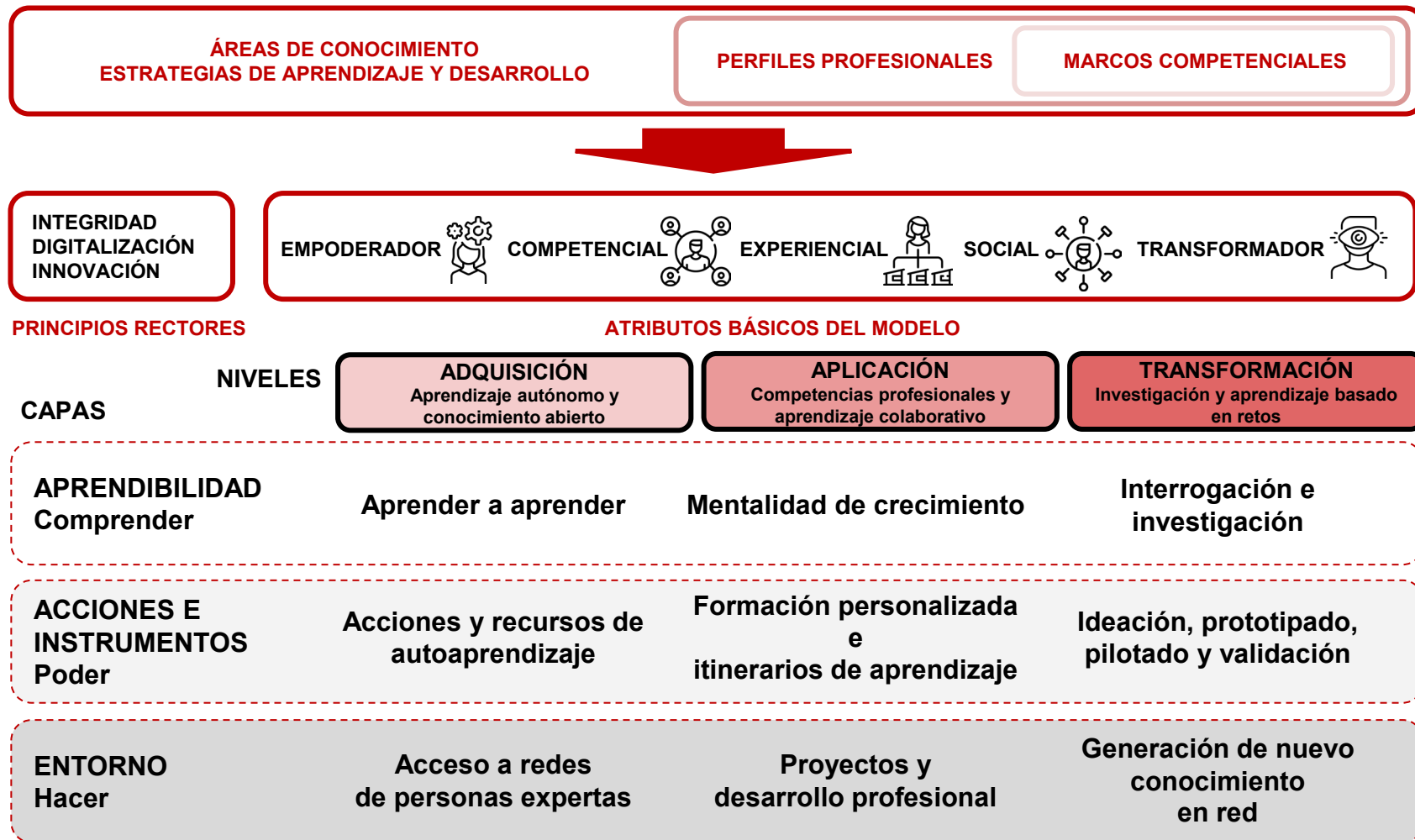


2024



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

Máster en Dirección
Pública

Postgrado en
Dirección y Gestión
Públicas

Plan de desarrollo
directivo

Trabajo colaborativo

Innovación

Plan para el Desarrollo
de la cultura de la
innovación

Premios
Alfons Ortuño

Publicaciones de
innovación

Comunidad de
innovación

Laboratorio de Innovación Pública

Investigación

Investigación
colaborativa
Mercado de retos

Repositorio de
trabajos de
investigación

Publicaciones
académicas

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 **demanda** 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

Personas

Tareas

Macro

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

Meso

ORGANIZACIÓN

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

GOBERNANZA

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

Micro

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.

Torring, 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.

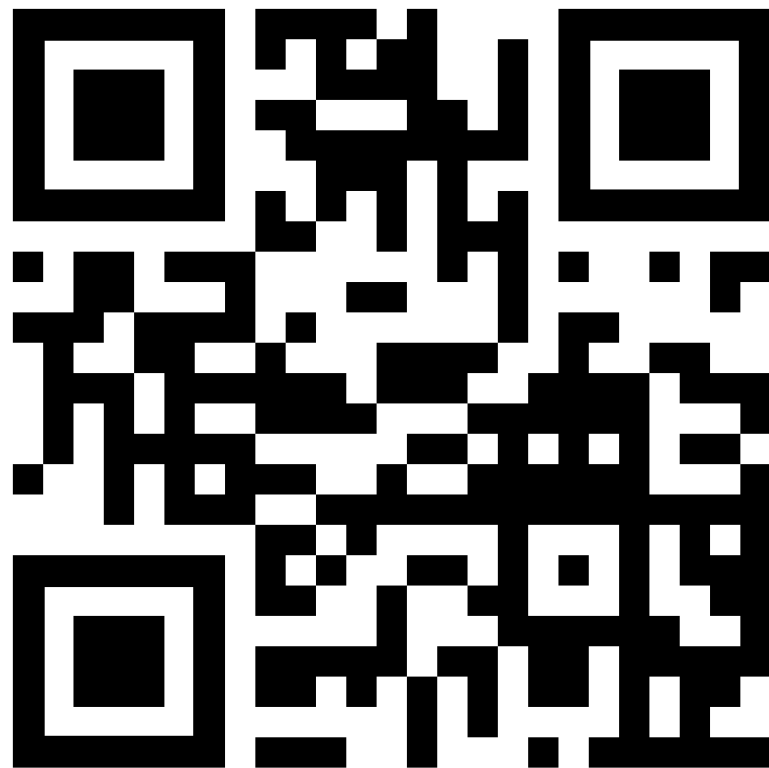
Peña-López, I. (2018). “Fomento de la participación democrática no formal e informal. De la democracia de masas a las redes de la democracia”. A Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto (Ed.), *Abrir instituciones desde dentro. Hacking Inside Black Book*, Capítulo 11, 113-124. Zaragoza: LAAAB, Gobierno 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/>