

# Cómo fortalecer la colaboración estratégica entre los territorios y las universidades

## Metodologías y herramientas de gestión

Ismael Peña-López

27 de Enero de 2026

Programa de desarrollo profesional de directivos y gestores de gobiernos locales y  
universidades para la innovación transformativa

Barcelona: Global University Network for Innovation

## Índice de la sesión

### Organización y modelos de liderazgo

### Metodologías específicas y recursos

- El Mapa de Actores
- La Teoría del Cambio
- Misiones: gobernanza y gestión del cambio

Ismael PeñaLópez y Ricard Fernández



# El Mapa de Actores

## **Cartografiar a los diferentes actores involucrados por una cuestión:**

- Listar a 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 instrumentos para llegar
- Listar el rango de activos aportados por cada actor e impacto esperado



## Institucionales

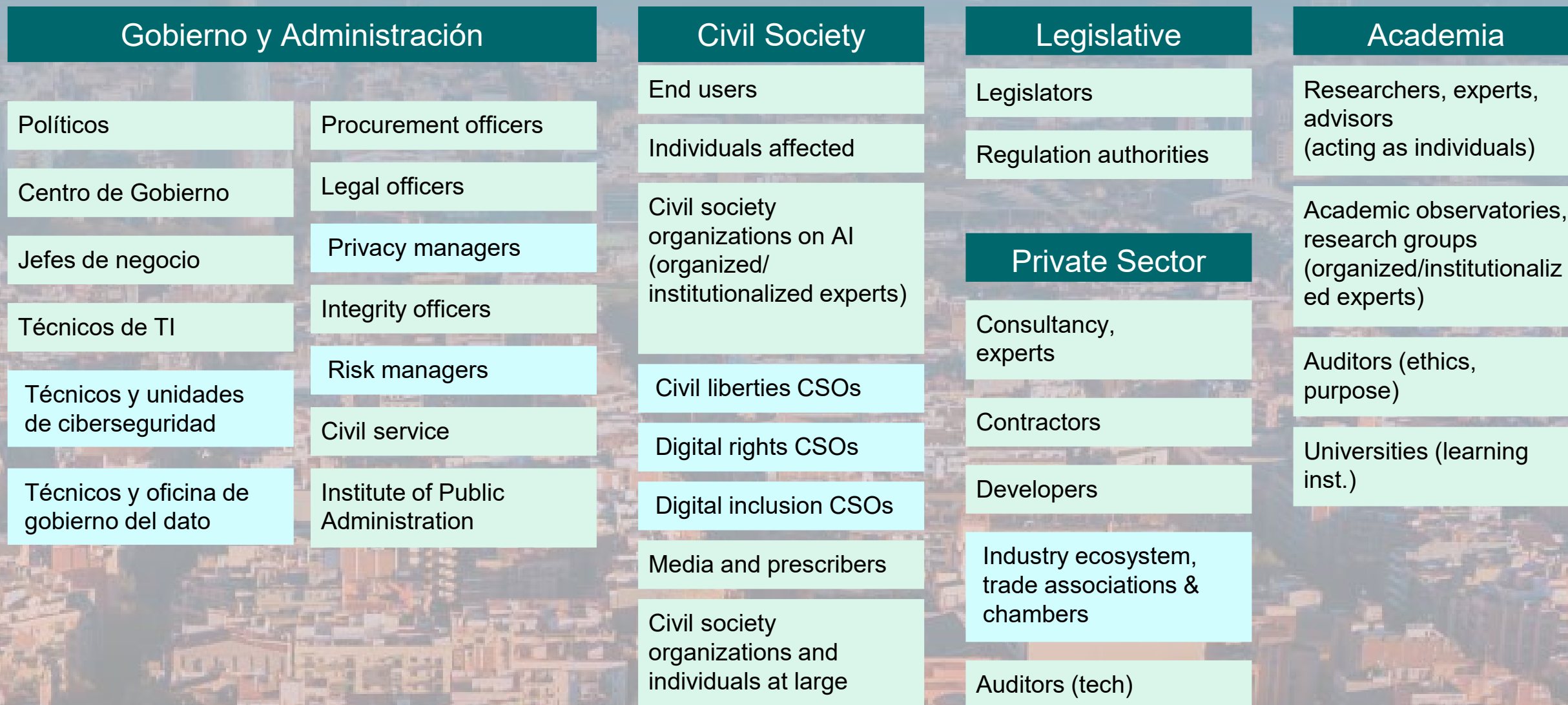
- Administraciones
  - Convocante
  - Estatal
  - Municipal
  - Juntas electorales (3 niveles)
  - Judiciales
- Políticas
  - Grupos parlamentarios
  - Candidaturas
- Sociedad civil
  - Academia
  - Sociedad civil organizada

## 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

# Mapa de actores en la contratación pública de IA



# Ficha del actor en el Mapa de Salud



## Bio

Hombre, pasada la cincuentena  
Trabajo de oficina, hábitos sedentarios  
Casado con hijos preadolescentes

## Economía

Nivel socioeconómico medio  
Situación sin problemas pero frágil

## Perfil

Con recursos culturales, educativos e informativos  
Familia extensa a distancia, puede confiar sólo puntualmente  
Poca red social, se ha mudado recientemente, vida dedicada a familia e hijos  
Se interesa por los de casa  
Zona urbana, pero le gusta la naturaleza  
Preferiría entornos más saludables (contaminación, estrés)

## Salud

Percepción de buena salud  
Hábitos sedentarios  
No demasiado deportista  
Sin embargo se mira con la salud y bienestar  
Empieza a empeñar la edad

# Ciclo de vida del ciudadano en el Mapa de Salud







# Taller: El Mapa de Actores

Reto Nombre:		Definición:	
Reto	Actor	Activos	

# Ficha del actor

<b>Actor Nombre:</b>	<b>Descripción:</b>	
<b>Bio</b>		
<b>Perfil personal</b> Quién es, cómo está, cómo se siente Perfil socioeconómico	<b>Perfil social</b> Con quién y cómo se relaciona	<b>Perfil profesional</b> Qué habilidades y experiencia tiene
<b>Retos</b>		
<b>Reto</b> Problemática, necesidad, aspiración que afrenta y su percepción o aproximación personal	<b>Reto</b>	<b>Reto</b>
<b>Activos</b>		
<b>Activo</b> Qué puede aportar al ecosistema para contribuir a la resolución del reto o logro del hito colectivo.	<b>Activo</b>	<b>Activo</b>

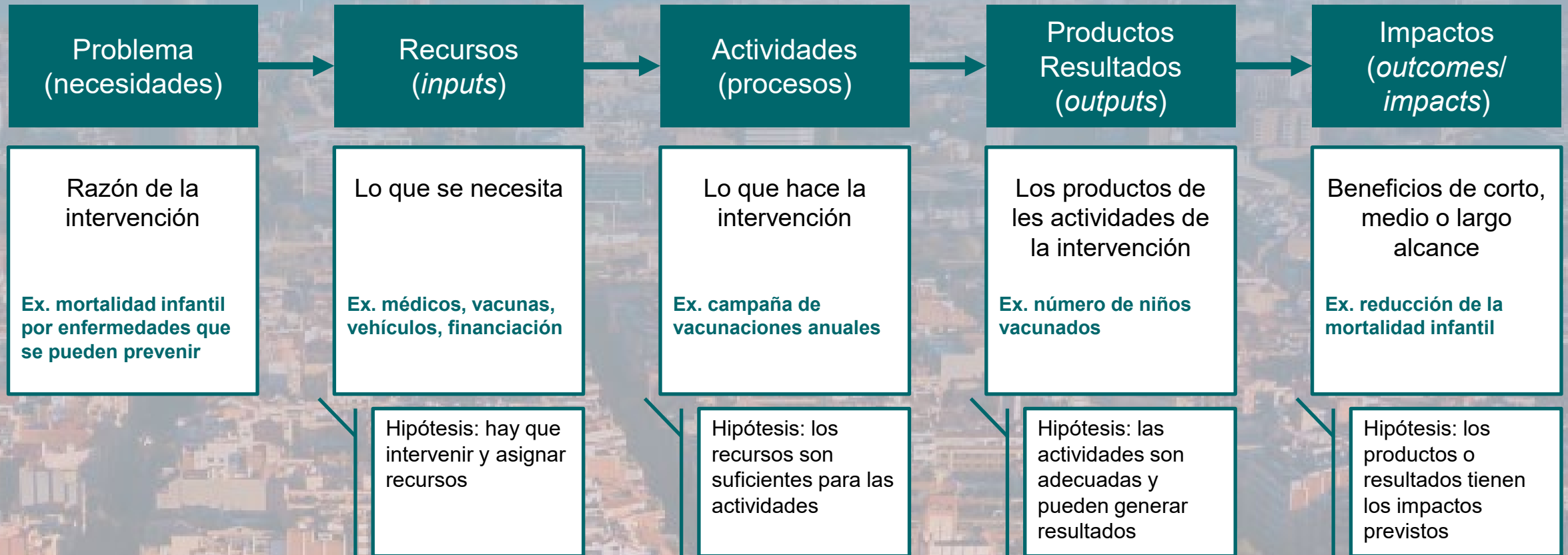


# La Teoría del Cambio

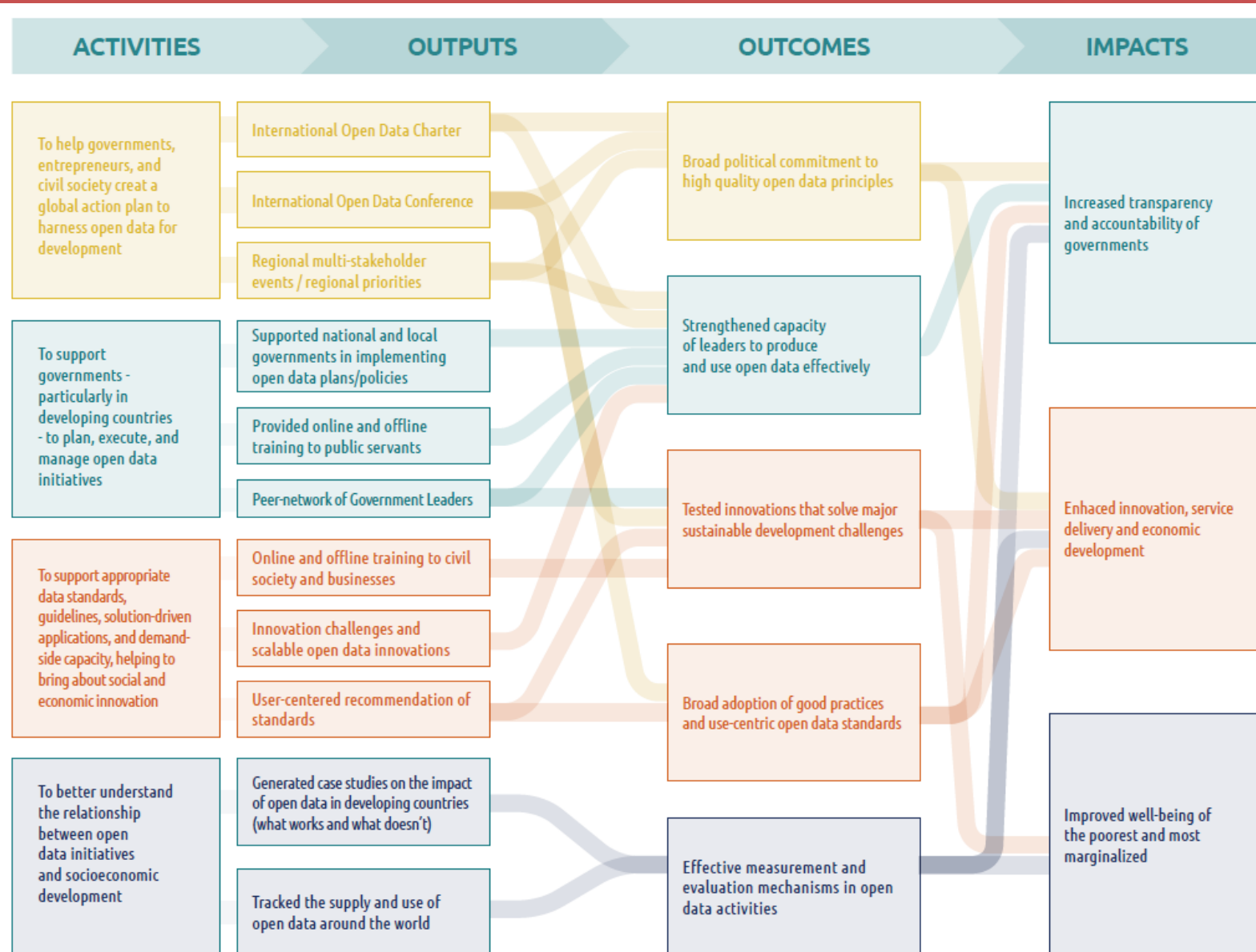


# Resultados, efectos , impactos

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	<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



# La Teoría del Cambio: Open Data for Development (WB, IDRC) Cities & Universities







# Mapa dinámico de actuaciones sistémicas (PESTELd\$)



An aerial photograph of a city, likely Barcelona, showing a dense urban landscape with various buildings and the distinctive curved architecture of the Sagrada Família on the left. A semi-transparent white rectangular box is centered over the image, containing the title text.

# Taller: La Teoría del Cambio



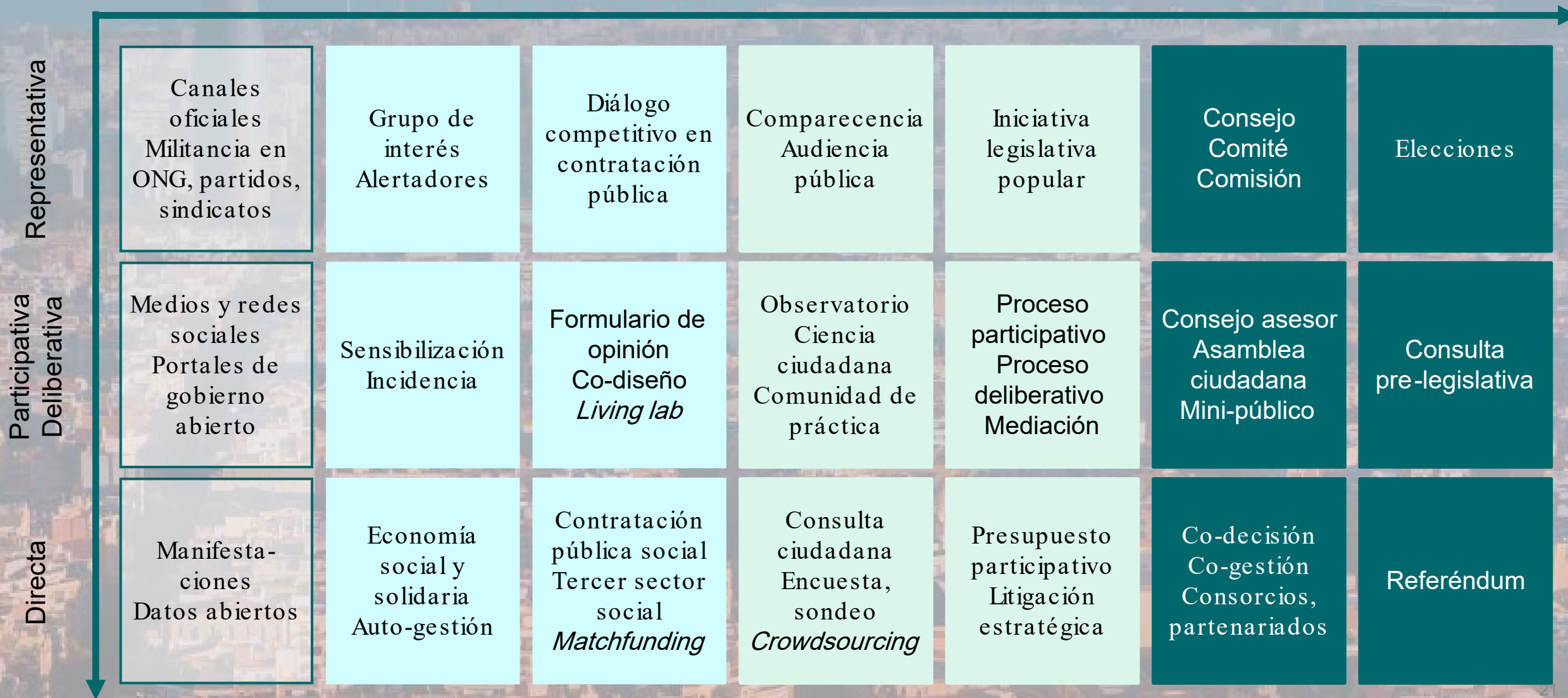


# Misiones: Gobernanza y gestión del cambio



# Modos de participación

Institucionalización: formal/vinculante vs. informal/no -vinculante



Canvas de Planificación de la Misión		Definición:	
Nombre:			
Áreas			
Área/Sector	Área/Sector	Área/Sector	
Dominios dónde la misión se aplica o tiene impacto.			
Misión Proyectos			
Proyecto	Proyecto	Proyecto	
Un conjunto coordinado de actividades con objetivos, cronograma y recursos definidos, destinados a contribuir a los objetivos de la misión dentro sectores o sistemas específicos.			
Proyecto	Proyecto	Proyecto	
Proyecto	Proyecto	Proyecto	
Proyecto	Proyecto	Proyecto	

Área estratégica de la misión Canvas del proceso:	Área estratégica y proceso:	
<b>Impacto</b> Enfoque estratégico que moldea la elección de los desafíos sociales y fortalece la legitimidad de acciones específicas destinadas a lograr objetivos claros y mensurables.	<b>Actores y roles</b> Partes interesadas diversas que participan en la misión, cada una de las cuales aporta responsabilidades, recursos y experiencia específicos.	<b>Activos</b> Contribuciones tangibles e intangibles a la misión (p.ej. conocimiento, tecnología, financiación, poder político o legislativo, capacidad de ejecución y autoridad para la toma de decisiones) movilizadas por los actores involucrados.
<b>Resultados del sistema</b> Cambios medidos a lo largo de los sistemas, alineados con los objetivos de la misión y rastreados a través de hitos e indicadores definidos.		<b>Objetivo de compromiso</b> Aclara por qué es necesaria la participación –p.ej. para alinear intereses, generar legitimidad, movilizar recursos o mejorar la eficacia de las políticas.
<b>Resultados y funciones de la misión</b> Efectos tangibles o roles institucionalizados desplegados directamente vinculados con la misión, medidos en relación con objetivos e hitos específicos.	<b>Órganos de gobernanza</b> Compromiso institucionalizado para la coordinación de políticas, garantizando la alineación, la supervisión y la coherencia entre los actores y las acciones dentro de la misión.	<b>Alcance del compromiso</b> Define lo que está abierto a discusión o influencia –p.ej. opciones de diseño del sistema, gobernanza de datos, consideraciones éticas o el propósito estratégico de la misión.
<b>Productos y tecnologías facilitadoras</b> Herramientas, productos y mecanismos que apoyan la implementación de políticas, garantizando intervenciones efectivas y promoviendo soluciones de abajo hacia arriba a través de una cartera específica de instrumentos.		<b>Instrumentos de compromiso</b> Herramientas planificadas y estructuradas para facilitar la colaboración entre las partes interesadas y/o mejorar la coordinación de actividades.
		<b>Convocatoria de actores</b> Cómo se reúnen los actores para participar en la misión: mediante reuniones, foros, consultas o procesos de colaboración..



# Canvas de planificación de la misión

Compra pública de IA Canvas de la Misión		Definición: Implementar la IA en la Administración con propósito, ejecución e impacto positivo
Áreas		
<b>Propósito</b> La justificación clara y basada en la evidencia para adoptar una política o acción dentro del sector público, fundamentada en la identificación de una necesidad pública legítima y en la expectativa de un resultado socialmente beneficioso.	<b>Ejecución</b> El conjunto completo de actividades y condiciones que determinan cómo se desarrolla, implementa y mantiene un sistema para cumplir el propósito previsto dentro del sector público.	<b>Impacto</b> Conjunto de actividades destinadas a realizar el seguimiento, medir y evaluar hasta qué punto el sistema alcanza sus objetivos previstos, a la vez que también permite o cataliza las condiciones que hacen posibles este logro.
Proyectos de la Misión		
<b>Diagnóstico</b> Identificación de un problema público o evaluación de una necesidad, examen de sus causas e información sobre decisiones y opciones. Incluye poner nombre a la cuestión y enmarcarla adecuadamente.	<b>Diseño</b> Traducción de los objetivos de política pública y compromisos éticos en especificaciones técnicas e institucionales. Incluye diseño centrado en personas usuarias, arquitectura del sistema, modelos de interacción y prototipado para garantizar inclusión, funcionalidad y alineamiento con los valores públicos.	<b>Gobernanza del algoritmo</b> Mecanismos, políticas e instituciones que supervisan el comportamiento, la evolución y los impactos de los sistemas algorítmicos. Incluye transparencia, auditabilidad, explicabilidad y mecanismos de reparación para garantizar el alineamiento con la ley, los valores públicos y la supervisión democrática.
<b>Propuesta de política pública</b> Formulación de un curso de acción propuesto, basado en necesidades diagnosticadas, que utiliza la IA para alcanzar valor público. Implica establecer objetivos, explorar vías factibles y anticipar cambios sistémicos.	<b>Gobernanza del dato</b> Principios, políticas y prácticas para gestionar la recopilación, acceso, compartición, calidad, seguridad y ciclo de vida de los datos utilizados por la IA. Garantiza legalidad, transparencia, interoperabilidad y una gestión responsable que apoye el rendimiento y la confianza del sistema.	<b>Rendición de cuentas</b> Definición de roles, responsabilidades y mecanismos de respuesta a lo largo del ciclo de vida del sistema de IA. Garantiza que las decisiones y resultados sean trazables, con mecanismos de escrutinio, justificación y sanciones accesibles a las partes interesadas.
<b>Inclusión y no perjuicio</b> Evaluación de cómo el sistema de IA propuesto puede afectar a grupos sociales, especialmente a poblaciones vulnerables o marginadas. Incluye mecanismos de participación, justa representación y prevención de resultados discriminatorios o perjudiciales.	<b>Compra pública</b> Procedimientos y criterios mediante los cuales las instituciones públicas adquieren sistemas o componentes de IA. Cubre la detección de necesidades, el análisis de mercado, la contratación y el alineamiento con objetivos estratégicos y obligaciones legales.	<b>Capacitación y gestión del cambio</b> Esfuerzos por dotar a las instituciones públicas y a las partes interesadas con las habilidades, herramientas y cultura necesarias para utilizar, gobernar y adaptarse a la IA. Incluye formación, aprendizaje, reestructuración y fomento de una mentalidad de innovación y responsabilidad.
	<b>Gestión</b> Coordinación de recursos técnicos, organizativos y humanos para un despliegue y mejora efectivos de la IA. Incluye supervisión, monitorización, comunicación, gestión del cambio y respuesta a riesgos o necesidades evolutivas.	<b>Evaluación</b> Recopilación y análisis sistemático de datos para determinar si el sistema de IA cumple sus objetivos, respeta la ética y crea valor público. Incluye evaluaciones formativas y sumativas, bucles de retroalimentación y aprendizaje adaptativo.



<b>Área estratégica de la misión</b> <b>Canvas de Governança de la Missió</b>	<b>Área estratégica y proceso:</b>	<b>Propósito - Diagnóstico</b>
<b>Impacto</b> Identificación de un problema público o evaluación de una necesidad, examen de sus causas y información para decisiones y opciones. Incluye poner nombre a la cuestión y enmarcarla adecuadamente.	<b>Actores y roles</b> Las organizaciones de la sociedad civil expresan preocupaciones y experiencias vividas, especialmente cuando proceden de comunidades especializadas, con conocimiento o afectadas. Los responsables políticos proponen y validan el encuadre con coherencia estratégica.	<b>Activos</b> Conocimiento contextual procedente de la sociedad civil y del personal de primera línea. Herramientas de diagnóstico existentes y marcos normativos (p. ej., FRAIA, RGPD). Ecosistemas de datos para entender necesidades y patrones.
<b>Resultados del sistema</b> Sistemas de IA alineados con necesidades públicas legítimas, no sólo con oportunidades tecnológicas. Mejora de la legitimidad del despliegue de la IA mediante un encuadre participativo y anticipatorio. Prevención del tecnosolucionismo y del mal uso de los recursos públicos. Refuerzo de la justicia procedimental en la transformación digital.	Los funcionarios de unidades de negocio del sector público identifican necesidades funcionales y restricciones de contexto. Los expertos académicos enmarcan el problema de forma rigurosa y aportan conocimiento sobre posibles caminos y precedentes. Los responsables de gobernanza de los datos aportan información sobre la disponibilidad, sesgos y limitaciones de los datos. Los activistas por los derechos digitales señalan los riesgos de vigilancia, exclusión y vulneración de la privacidad. Las personas afectadas co-definen los problemas mediante investigación participativa y narración de experiencias. Los medios y prescriptores amplifican la visibilidad y legitimidad del encuadre del problema.	Confianza institucional de universidades y defensor del pueblo. Métodos participativos derivados de iniciativas previas de transformación digital.
<b>Resultados y funciones de la misión</b> Problemas públicos definidos y vinculados a necesidades específicas de la población. Codificación de objetivos para los sistemas de IA en las etapas iniciales. Alineamiento validado entre necesidades institucionales e interés público. Documentación formal del proceso de diagnosis para garantizar transparencia futura.	<b>Órganos de gobernanza</b> Los consejos sectoriales son órganos oficiales que supervisan constantemente y diagnostican necesidades de colectivos específicos. El Panel Asesor de Diagnóstico y Necesidades es un órgano multiactor que valida el encuadre propuesto. El Observatorio de Enmarcamiento de la Misión es un observatorio académico y social independiente que publica evaluaciones anuales sobre la legitimidad e inclusión del enmarcamiento.	<b>Objetivo de compromiso</b> Dar forma colectiva a la identificación y encuadramiento de los problemas que la IA podría abordar en el sector público, asegurando que las decisiones se fundamenten en necesidades públicas, valores sociales y realidades contextuales, y no en presiones de mercado o en la inercia institucional.
<b>Productos y tecnologías facilitadoras</b> Informes de diagnosis participativos. Documentos de base para la definición de problemas (libros blancos). Plantillas de documentación para garantizar la trazabilidad. Plataformas digitales para la recogida distribuida de aportaciones (p. ej. herramientas de evaluación participativa de necesidades).	<b>Instrumentos de compromiso</b> Talleres de co-diseño. Laboratorios vivos en territorios seleccionados. Presupuestos participativos cuando sea relevante. Audiencias públicas y diálogos de contratación. Consultas ciudadanas y procesos deliberativos. Contribuciones de los observatorios a través de plataformas de gobierno abierto.	<b>Alcance del compromiso</b> Abierto: la definición del problema, los valores en juego, las comunidades afectadas, los datos relevantes y los roles de humanos versus máquinas. Sujeto a influencia: prioridades, umbrales de riesgo y umbrales de aceptabilidad de la automatización.
		<b>Nombramiento de actores</b> Convocatoria pública de expresiones de interés para organizaciones de la sociedad civil, academia y personas expertas. Inclusión automática de los funcionarios públicos con roles relevantes. Selección basada en cuotas para comunidades afectadas a través de organizaciones intermediarias.
		<b>Convocatoria de actores</b> Mapa inicial mediante matriz de partes interesadas. Mesas redondas de codificación inicial. Coorganización rotatoria entre administración, academia y sociedad civil. Plan de compromiso incluido en la hoja de ruta previa a la contratación.



# Taller: Gobernanza, misiones, gestión del cambio

# Gobernanza y gestión del cambio basada en misiones

Canvas de Planificación de la Misión		Definición:
Nombre:		
Áreas		
Área/Sector	Área/Sector	Área/Sector
Misión Proyectos – Actores – Gobernanza		
Proyecto	Actores	Gobernanza
Proyecto	Actores	Gobernanza
Proyecto	Actores	Gobernanza
Proyecto	Actores	Gobernanza



# Gràcies!

## Para citar esta obra:

Peña-López, I. (2026). *Cómo fortalecer la colaboración estratégica entre los territorios y las universidades . Metodologías y herramientas de gestión.*

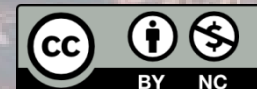
Programa de desarrollo profesional de directivos y gestores de gobiernos locales y universidades para la innovación transformativa, 27/01/2026

Barcelona: Global University Network for Innovation

<https://w.ictlogy.net/6079>

## 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/>