

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 Peña-López 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

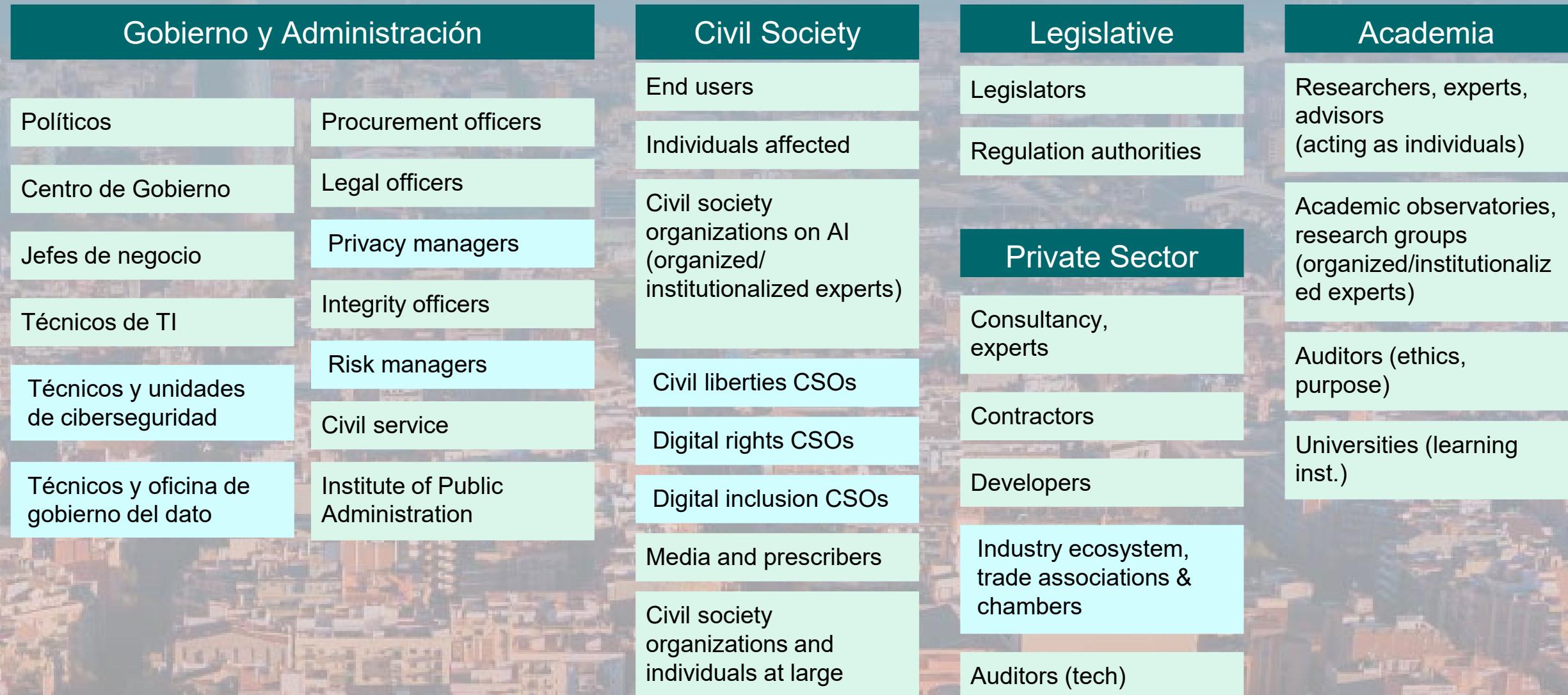
Institucionales

- 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

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)

Economía

Nivel socioeconómico medio
Situación sin problemas pero frágil

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

Ficha de retos

Reto Nombre:	Definición:	
Reto	Actor	Activos

Ficha del actor

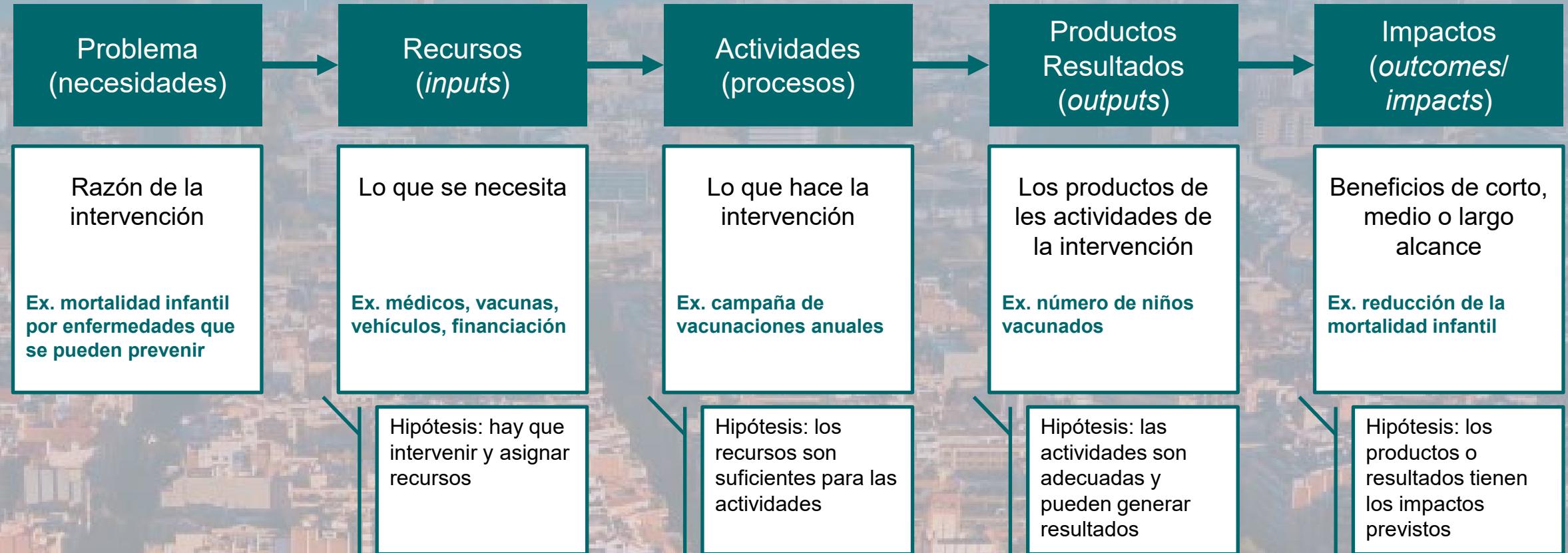
Actor Nombre:	Descripción:	
Bio		
Perfil personal Quién es, cómo está, cómo se siente Perfil socioeconómico	Perfil social Con quién y cómo se relaciona	Perfil profesional Qué habilidades y experiencia tiene
Retos		
Reto Problemática, necesidad, aspiración que afronta y su percepción o aproximación personal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

La Teoría del Cambio

Resultados, efectos , impactos

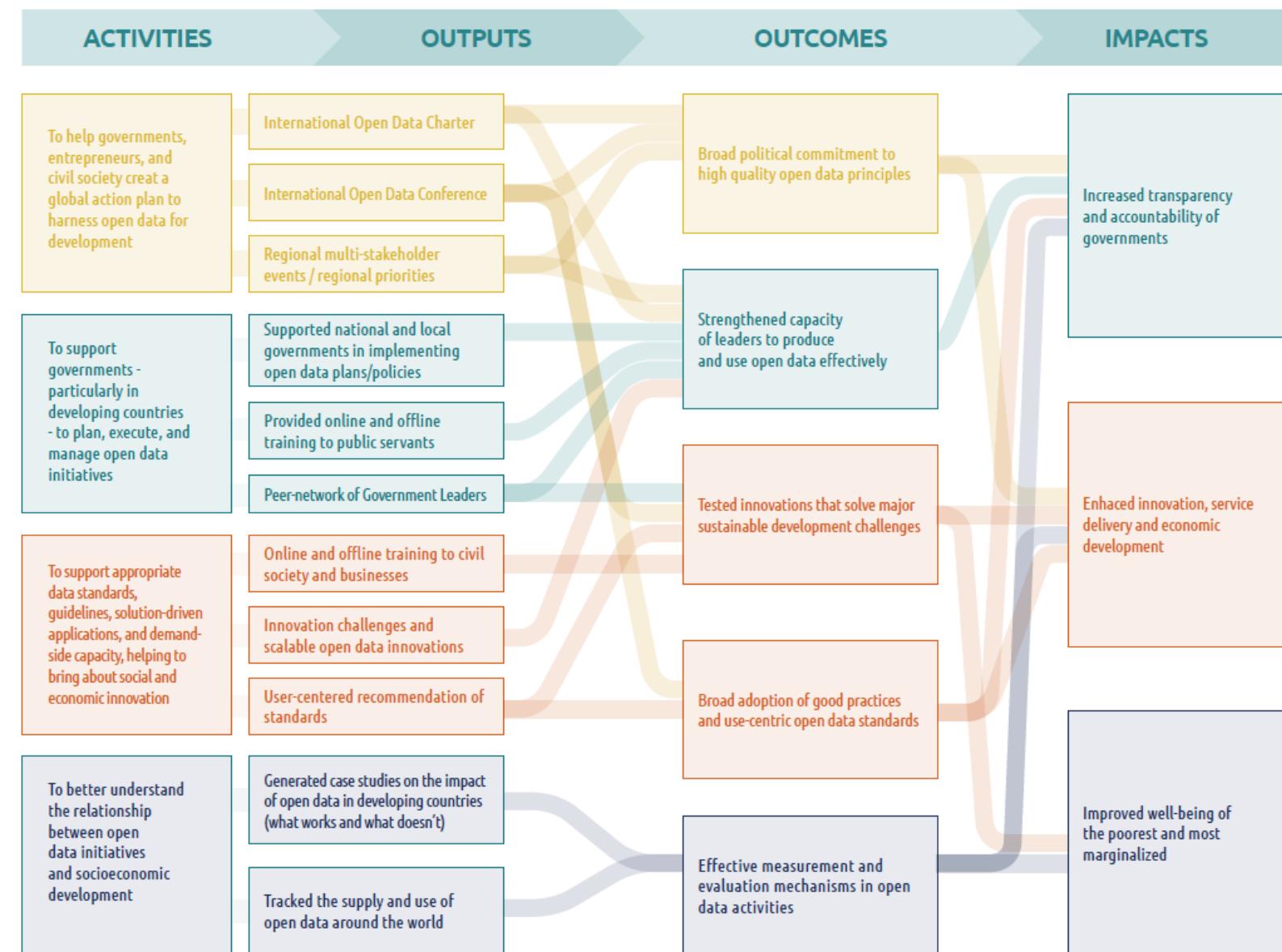
Resultados (<i>outputs</i>)	Efectos (<i>outcomes</i>)	Impactos (<i>impacts</i>)
Cambios materiales	Cambios intermedios	Cambios estructurales
Corto plazo	Medio/corto plazo	Largo plazo
Bajo nuestro control	Fuera de nuestro control	Fuera de nuestro control
Incidencia directa	Incidencia directa	Incidencia indirecta
Medibles	Medibles	No medibles
Cambios • Variación de factores • De tendencia • Normativos (legales)	Cambios en • Capacidades • Aptitudes • Potencialidades • Posibilidades	Cambios en • 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

La Teoría del Cambio



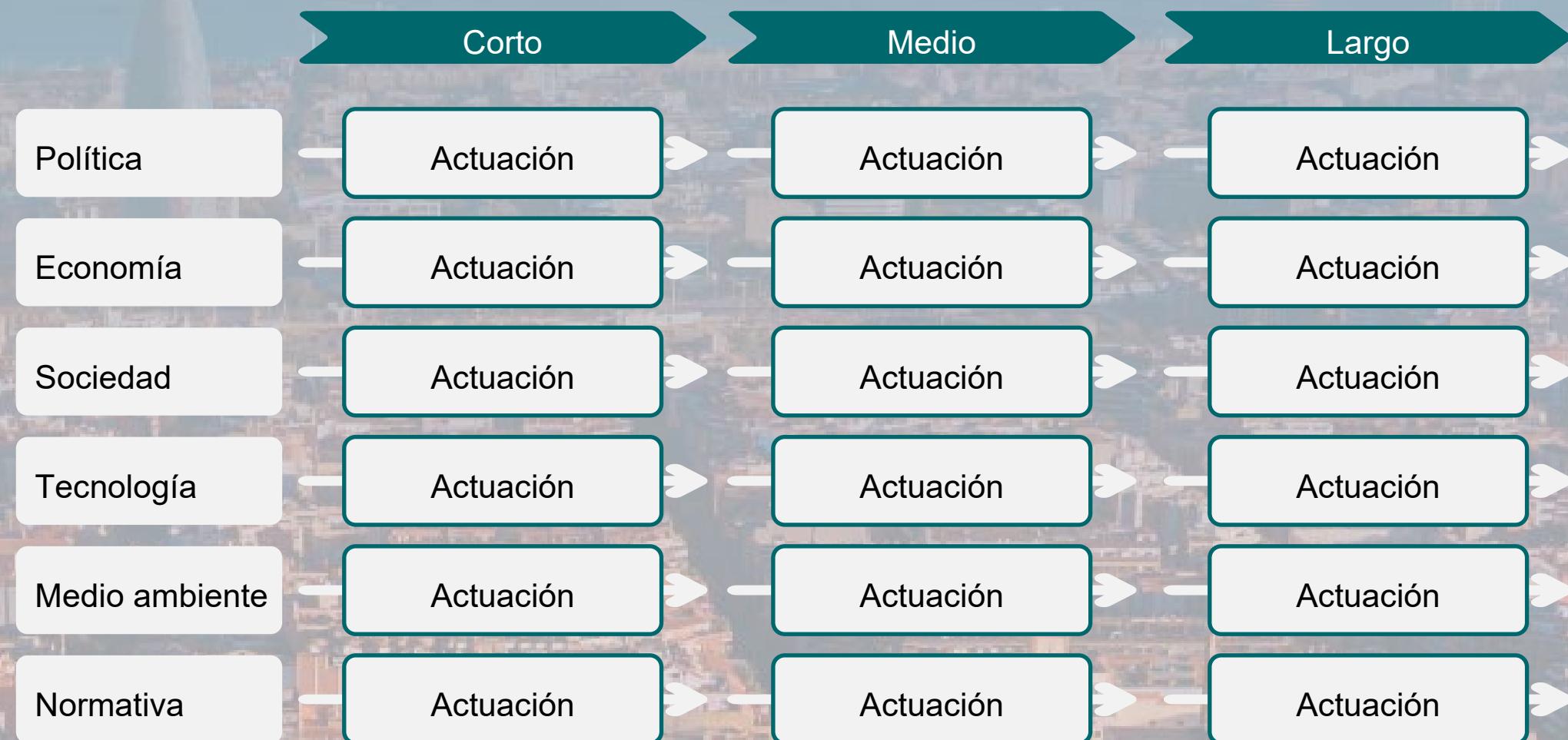
La Teoría del Cambio: Open Data for Development (WB, IDRC)

Cities & Universities





Mapa dinámico de actuaciones sistémicas (PESTELd\$)



Taller: La Teoría del Cambio



Misiones: Gobernanza y gestión del cambio

Modos de participación

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

Representativa		Institucionalización: formal/vinculante vs. informal/no -vinculante						
Participativa Deliberativa	Canales oficiales Militancia en ONG, partidos, sindicatos	Grupo de interés Alertadores	Diálogo competitivo en contratación pública	Comparecencia Audiencia pública	Iniciativa legislativa popular	Consejo Comité Comisión	Elecciones	
	Medios y redes sociales Portales de gobierno abierto	Sensibilización Incidencia	Formulario de opinión Co-diseño <i>Living lab</i>	Observatorio Ciencia ciudadana Comunidad de práctica	Proceso participativo Proceso deliberativo Mediación	Consejo asesor Asamblea ciudadana Mini-público	Consulta pre-legislativa	
	Manifestaciones Datos abiertos	Economía social y solidaria Auto-gestión	Contratación pública social Tercer sector social <i>Matchfunding</i>	Consulta ciudadana Encuesta, sondeo <i>Crowdsourcing</i>	Presupuesto participativo Litigación estratégica	Co-decisión Co-gestión Consorcios, partenariados	Referéndum	

Canvas de Planificación de la Misión		
Nombre:	Definición:	Áreas
Área/Sector	Área/Sector	Área/Sector
Dominios dónde la misión se aplica o tiene impacto.		
Misión Proyectos		
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	Proyecto	Proyecto

Área estratégica de la misión Canvas del proceso:	Área estratégica y proceso:
Impacto Enfoque estratégico que moldea la elección de los desafíos sociales y fortalece la legitimidad de acciones específicas destinadas a lograr objetivos claros y mensurables.	Actores y roles Partes interesadas diversas que participan en la misión, cada una de las cuales aporta responsabilidades, recursos y experiencia específicos.
Resultados del sistema Cambios medidos a lo largo de los sistemas, alineados con los objetivos de la misión y rastreados a través de hitos e indicadores definidos.	Activos 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.
Resultados y funciones de la misión Efectos tangibles o roles institucionalizados desplegados directamente vinculados con la misión, medidos en relación con objetivos e hitos específicos.	Órganos de gobernanza 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.
Productos y tecnologías facilitadoras 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.	Instrumentos de compromiso Herramientas planificadas y estructuradas para facilitar la colaboración entre las partes interesadas y/o mejorar la coordinación de actividades.
	Convocatoria de actores 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

Propósito

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.

Ejecución

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.

Impacto

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

Diagnóstico

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.

Diseño

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.

Gobernanza del algoritmo

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.

Propuesta de política pública

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.

Gobernanza del dato

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.

Rendición de cuentas

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.

Inclusión y no perjuicio

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.

Compra pública

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.

Capacitación y gestión del cambio

Esfuerzos por dotar a las instituciones públicas ya 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.

Gestión

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.

Evaluación

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.

Área estratégica de la misión Canvas de Governança de la Misión	Área estratégica y proceso:	Propósito - Diagnóstico
Impacto 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.	Actores y roles 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. 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.	Activos 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. Confianza institucional de universidades y defensor del pueblo. Métodos participativos derivados de iniciativas previas de transformación digital.
Resultados del sistema 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 procedural en la transformación digital.	Órganos de gobernanza 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.	Objetivo de compromiso 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
Resultados y funciones de la misión 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.	Instrumentos de compromiso 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.	Alcance del compromiso 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.
Productos y tecnologías facilitadoras 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).		Nombramiento de actores 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 intermedias.
		Convocatoria de actores 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:
Áreas		
Área/Sector	Área/Sector	Área/Sector
Misión Proyectos – Actores – Gobernanza		
Proyecto	Actores	Gobernanza

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/>