

Planificació estratègica de polítiques d'innovació orientades a missions (I): El mapa d'actors

Ismael Peña-López

06/02/2026, Curs d'especialització en Promotor d'Ecosistemes Innovadors
Girona: Fundació Girona Regió del Coneixement

Continguts de la sessió

Cartografiar els diferents actors involucrats per una qüestió:

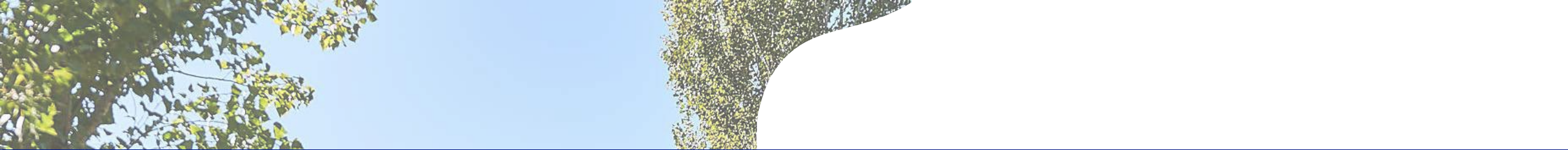
- Llistar els actors
- Tipificar el perfil

Quina visió/posicionament tenen:

- Descriure'n les aproximacions a la qüestió
- Anomenar el problema
- Establir relacions entre actors

Aportacions/actius:

- Explorar instruments per arribar
- Llistar el rang d'actius aportats per cada actor i impacte esperat



Introducció: Complexitat, incertesa, impacte.



Resultats

Resultats (*outputs*)

Canvis materials

Curt termini

Sota el nostre control

Incidència directa

Mesurables

Canvis

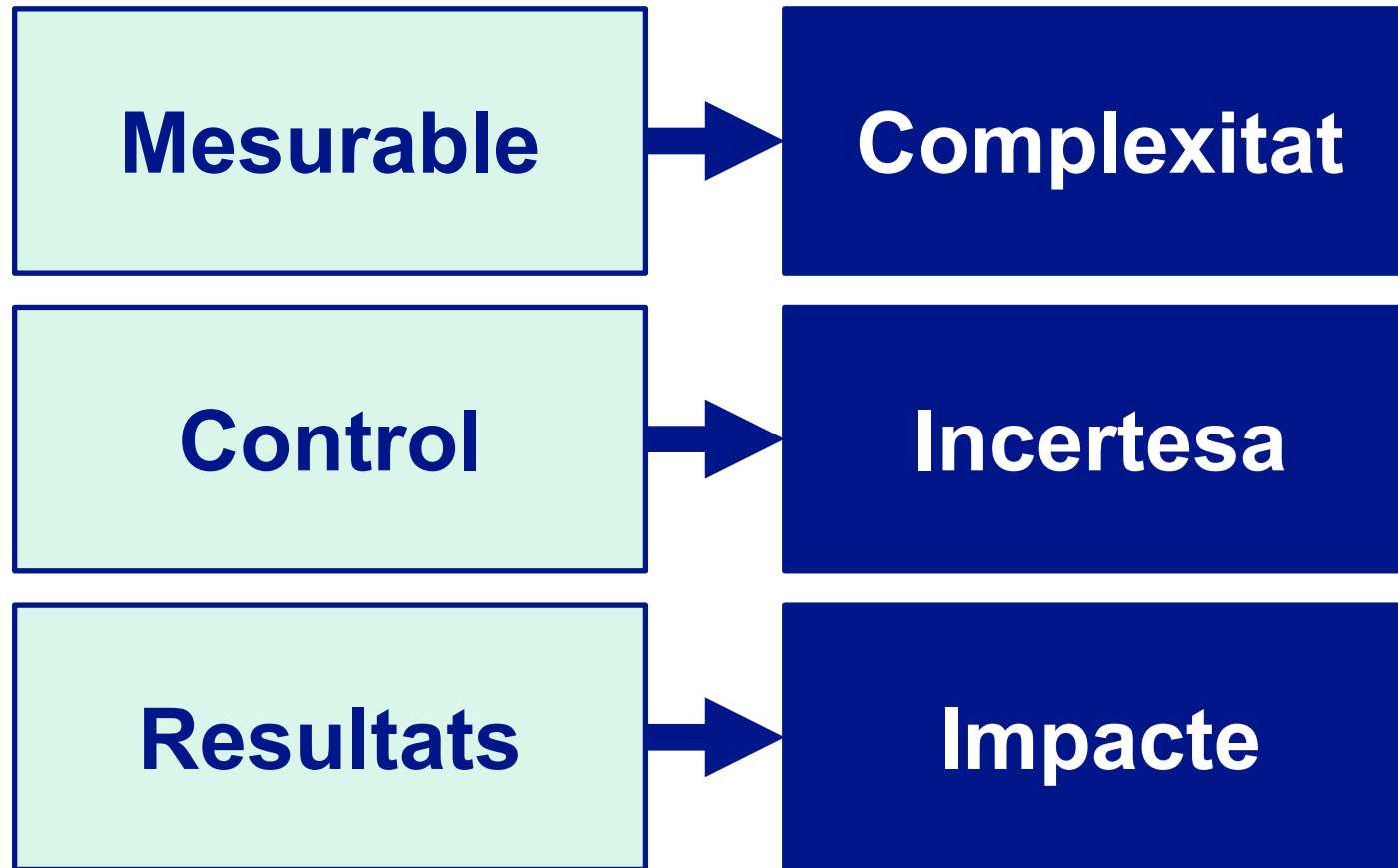
- Variació de factors
- De tendència
- Normatius (legals)

p.ex.

Cursos d'ofimàtica

Beques menjador

Canvis a l'entorn



Resultats

Resultats (*outputs*)

Canvis materials

Curt termini

Sota el nostre control

Incidència directa

Mesurables

Canvis

- Variació de factors
- De tendència
- Normatius (legals)

p.ex.

Cursos d'ofimàtica

Beques menjador

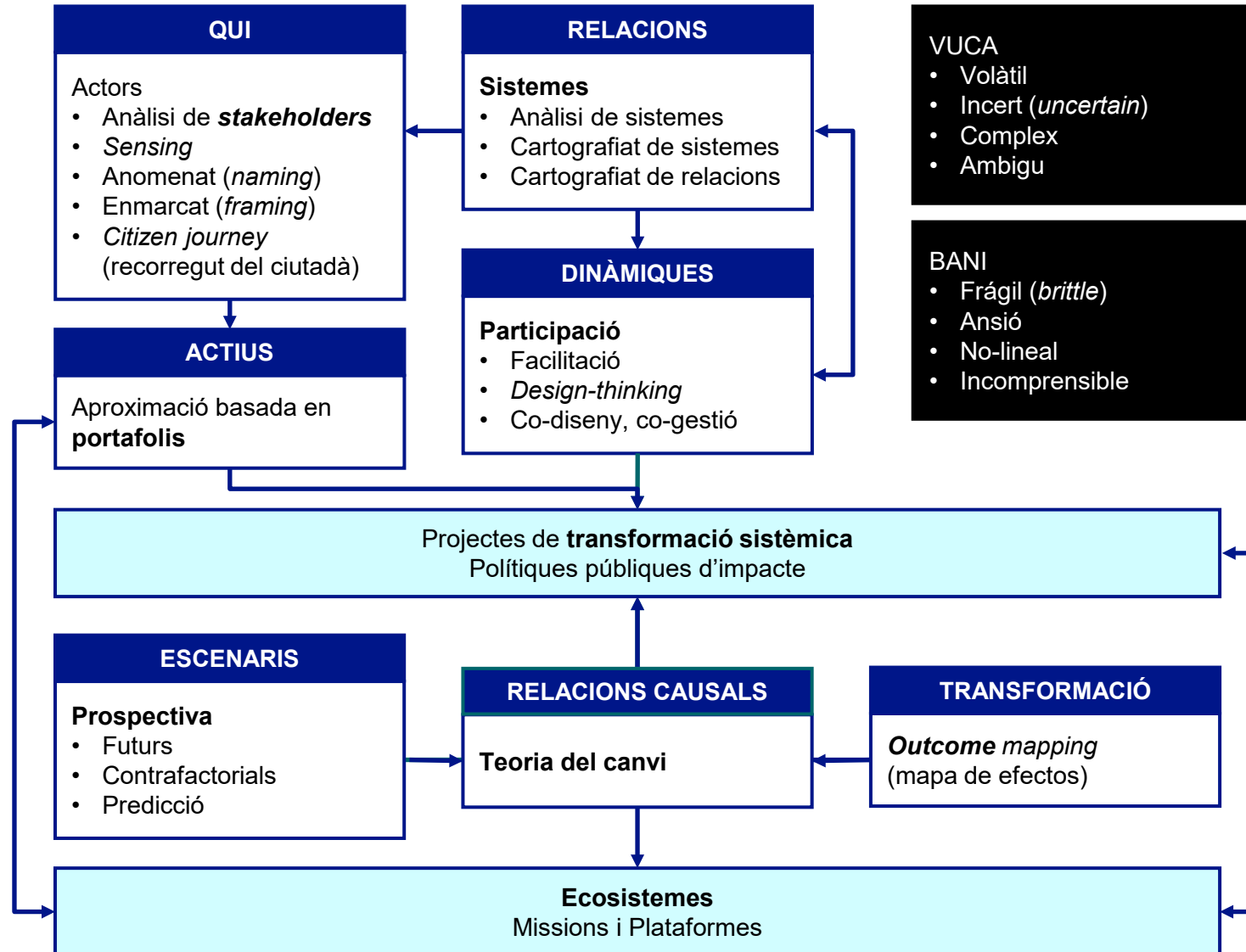
Resultats, efectes, impactes

Resultats (<i>outputs</i>)	Efectes (<i>outcomes</i>)	Impactes (<i>impacts</i>)
Canvis materials	Canvis intermedis	Canvis estructurals
Curt termini	Mitjà/curt termini	Llarg termini
Sota el nostre control	Fora del nostre control	Fora del nostre control
Incidència directa	Incidència directa	Incidència indirecta
Mesurables	Mesurables	No mesurables
Canvis • Variació de factors • De tendència • Normatius (legals)	Canvis en • Capacitats • Aptituds • Potencialitats • Possibilitats	Canvis en • La visió del món • Comportaments • Significats • Normes socials • Relacions de poder

p.ex.

Cursos d'ofimàtica	Superar els cursos	Millorar l'ocupabilitat
Beques menjador	Millor rendiment escolar	Reduir la pobresa

Governança robusta i transformació social



El mapa d'actors



El mapa d'actors a les eleccions COVID19

Institucionals

- Administracions
 - Convocant
 - Estatal
 - Municipal
 - Junes electorals (3 nivells)
 - Judicials
- Polítics
 - Grups parlamentaris
 - Candidatures
- Societat civil
 - Acadèmia
 - Societat civil organitzada

Ciutadania

- Gestió electoral
 - Membres taula
 - Interventors i apoderats
- Mitjans de comunicació
 - Tradicionals
 - Xarxes
- Votants
 - Sans
 - Risc
 - Contagiats i contactes

- Àmbit informal/oficiós dentorns institucionals
- Extrainstitucionals i informals

Mapa d'actors a la contractació pública d'IA

Govern i Administració

Polítics

Tècnics de contractació

Centre de Govern

Assessoria legal

Caps de negoci

Protecció de dades

Tècnics de TI

Tècnics d'integritat

Tècnics i unitats de ciberseguretat

Prevenió de riscos

Funció pública

Tècnics i oficina de govern de la dada

Institut/Escola d'Administració Pública

Societat Civil

Usuaris finals

Individus afectats

Organitzacions de la societat civil sobre IA (experts organitzats / institucionalitzats)

ONG de llibertats civils

ONG de drets digitals

ONG d'inclusió social

Mitjans i prescriptors

Organitzacions de la societat civil i individus en general

Legislatiu

Legisladors

Autoritats regulatòries

Sector Privat

Consultoria
Experts

Proveïdors

Desenvolupadors

Ecosistema industrial, patronals & cambres

Auditors (tecnologia)

Acadèmia

Investigadors, experts, assessors (a títol individual)

Observatoris acadèmics, grups de recerca (experts organitzats / institucionalitzats)

Auditors (ètica, propòsit)

Universitats (educació superior)

Taller: el mapa d'actors



Taller: el mapa d'actors

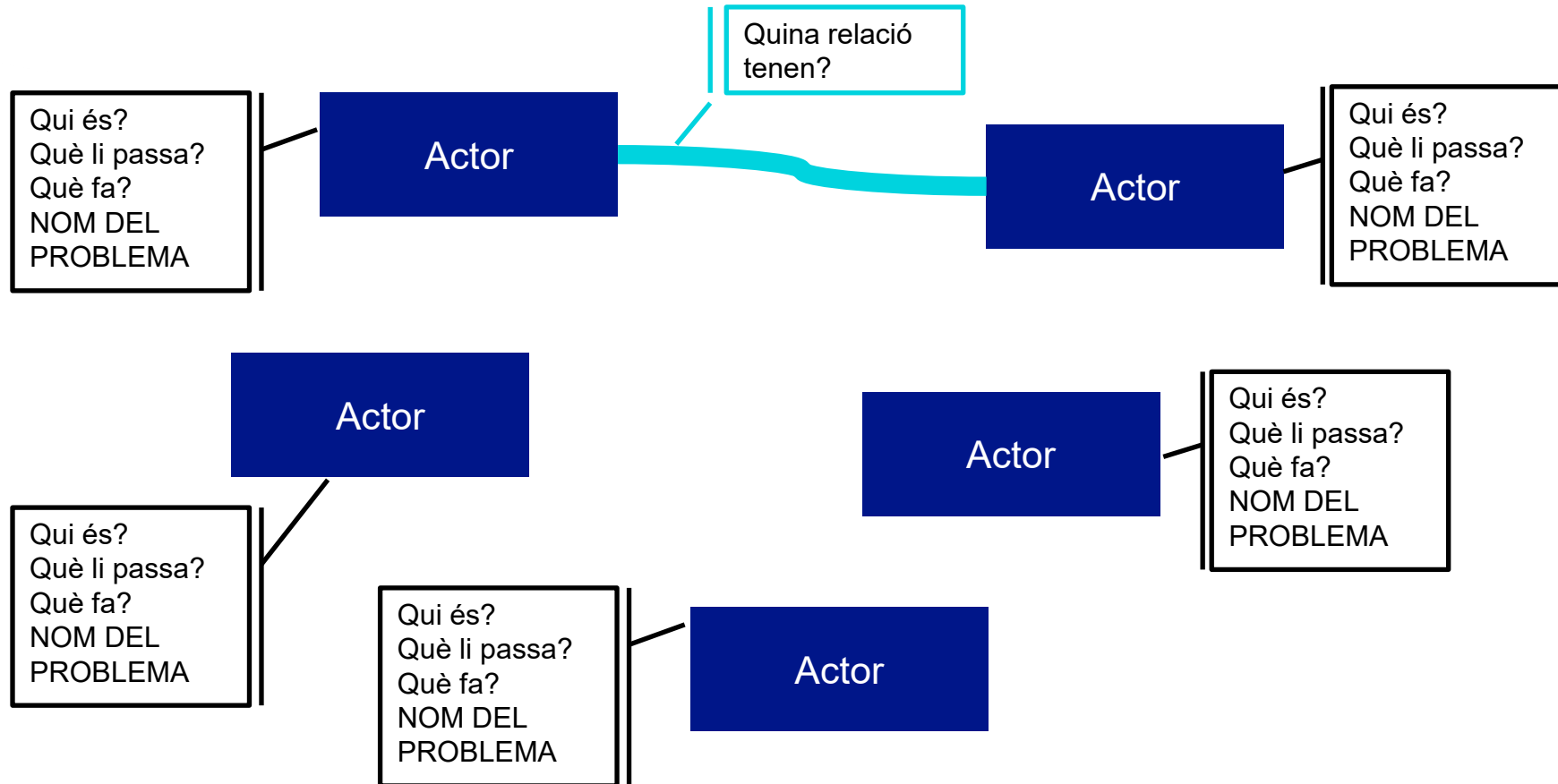
Cartografiar els diferents perfils d'actor afectats per una qüestió i els respectius posicionaments:

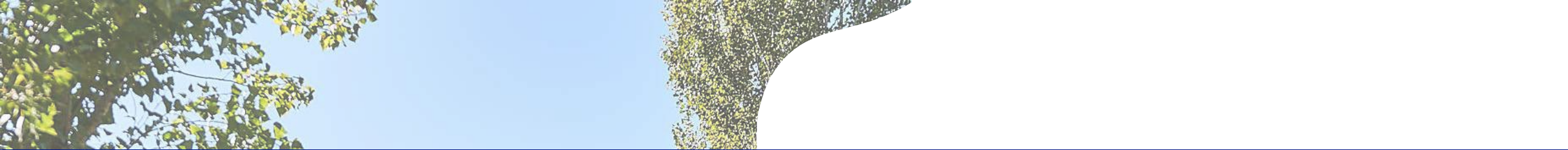
- Llistar els actors
- Tipificar el seu perfil: quina funció en general fan
- Anomenar el seu repte

Taller: el mapa d'actors

Missió Nom:		Definició:	
Actor	Funció	Repte	

Taller: el mapa d'actors

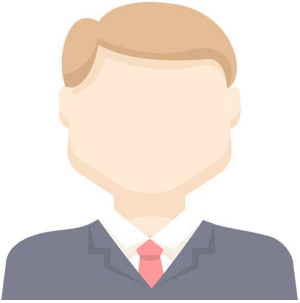




El perfil de l'actor (*persona*)



Fitxa de l'actor al Mapa de Salut



Bio

Home, passada la cinquantena
Treball d'oficina, hàbits sedentaris
Casat amb fills preadolescents

Perfil

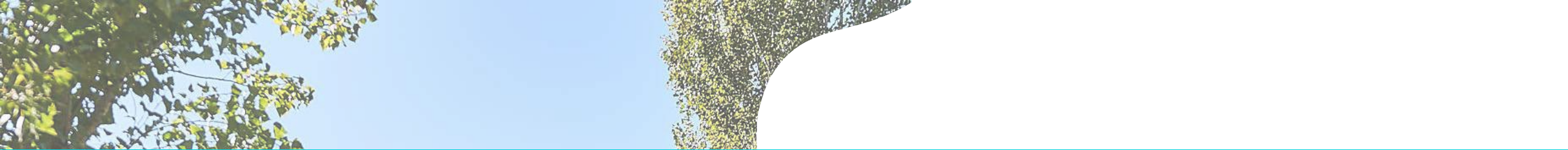
Amb recursos culturals, educatius i informatius
Família extensa a distància, pot confiar només puntualment
Poca xarxa social, s'ha traslladat recentment, vida dedicada a família i fills
S'interessa pels de casa
Zona urbana, però li agrada la natura
Preferiria entorns més saludables (contaminació, estrès)

Economia

Nivell socioeconòmic mitjà
Situació sense problemes però fràgil

Salut

Percepció de bona salut
Hàbits sedentaris
No gaire esportista
No obstant això es mira amb la salut i benestar
Comença a empenyorar l'edat



Taller: el perfil de l'actor (*persona*)

Taller: el perfil de l'actor (diagrama *Persona*)

Dibuixar un perfil o *persona* de l'actor

- comportaments
- canvis de comportament del públic objectiu

Taller: el perfil de l'actor (diagrama *Persona*)

Identificació bàsica

Nom
Bio
Localització
Contacte

Fets

Informació actual del client objectiu
Quines funcions fa
Quin paper té al repte

Problemes/necessitats

Estat del problema que creieu que té el ciutadà, i que la vostra solució resol
Què li passa

Perfil

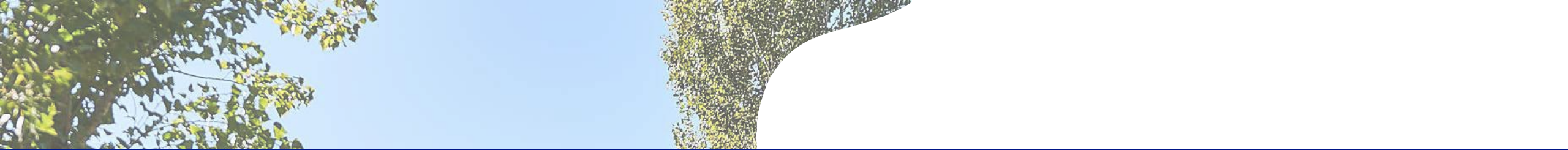
Descripció general
Qui és

Comportament

Comportament del ciutadà ara que encara no té la solució
Com actua

Impacte/Canvi de comportament

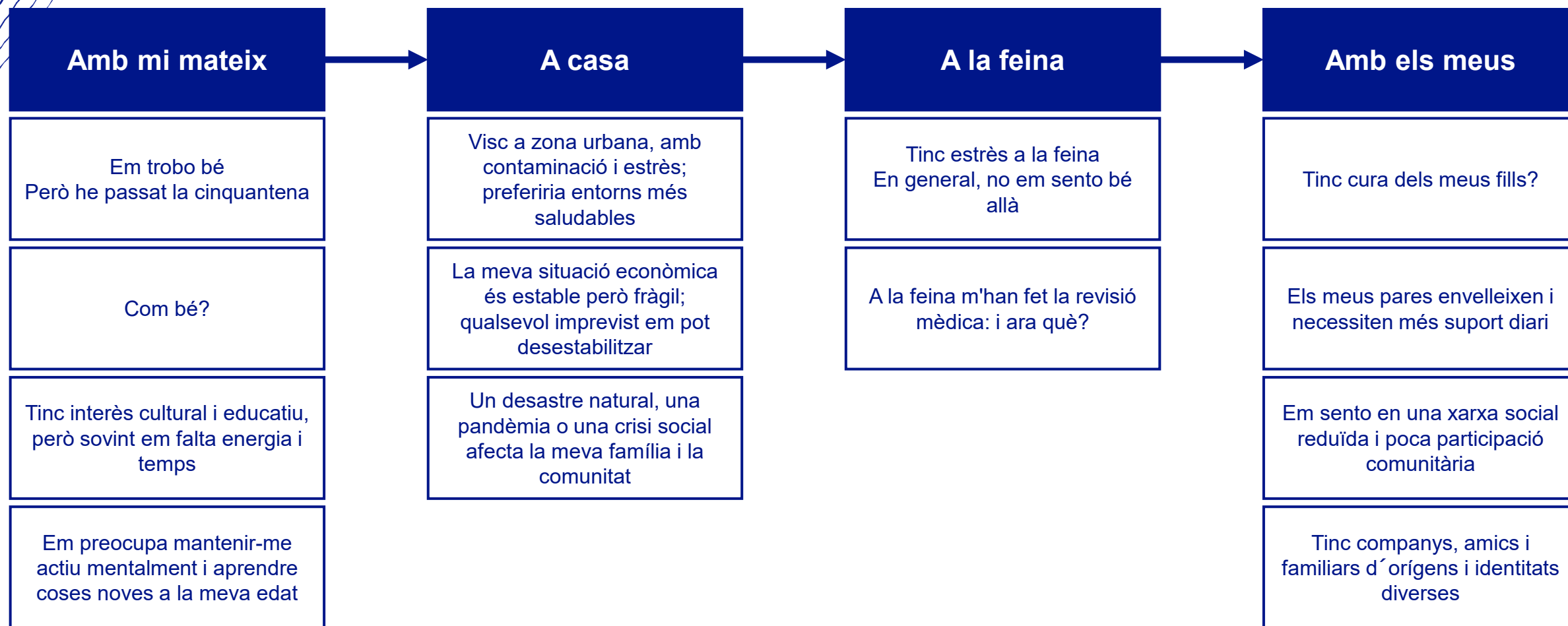
Objectius que el ciutadà vol aconseguir amb aquest comportament i que la vostra solució farà millor
Què vol



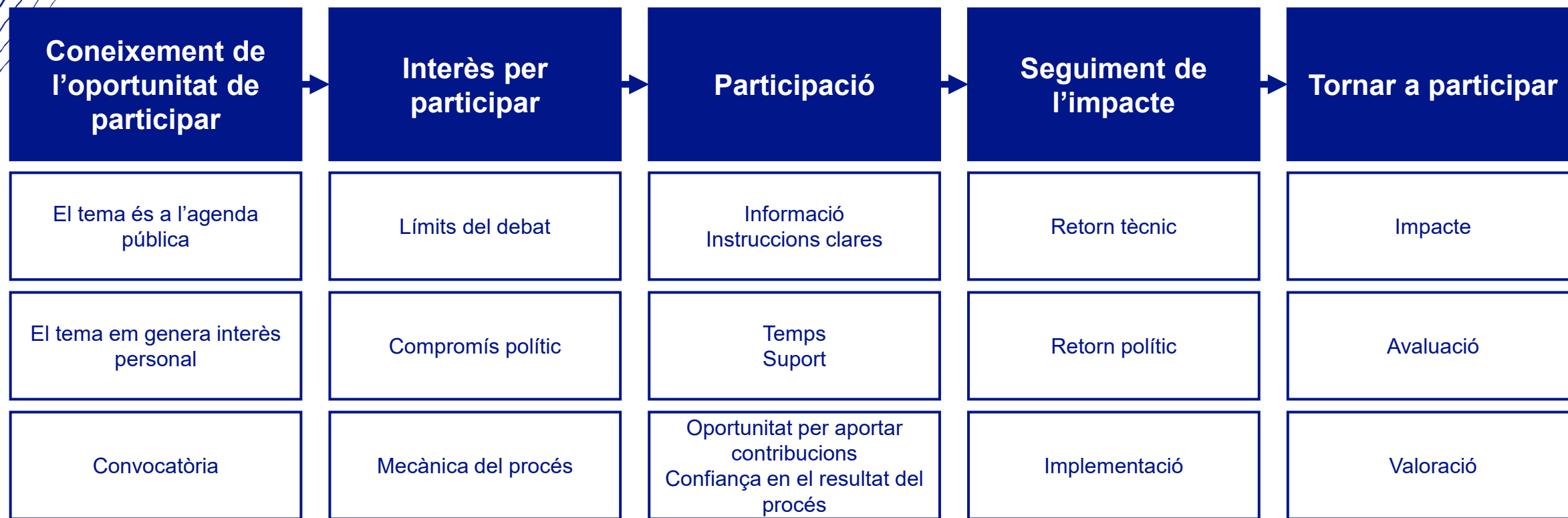
L'itinerari vital de l'actor

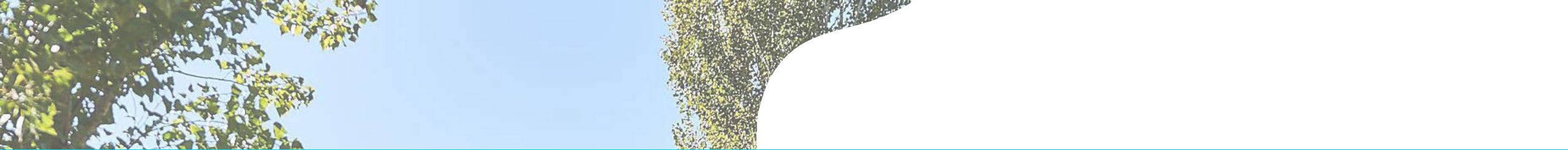


Cicle de vida del ciutadà al Mapa de Salut



Cicle de vida del ciutadà en un procés participatiu





Taller: l'itinerari vital de l'actor



Taller: l'itinerari vital de l'actor (*actor journey*)

Dibuixar un itinerari de l'actor (*actor journey*)

- segons la política pública dissenyada
- a partir dels comportaments i
- adequació de la política pública a les necessitats
- segons el moment i accions

Taller: l'itinerari vital de l'actor (*actor journey*)

Moment	Moment 1	Moment 2	Moment 3	Moment 4	...	Moment n
Acció Actuació						
Impacte positiu						
Impacte negatiu						

Actius de l'actor



Els actius dels actors a les Eleccions COVID19



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



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 aplega 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 Moixent.

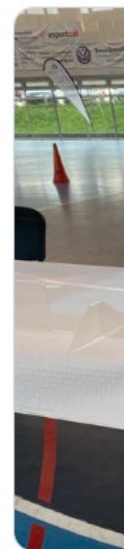
@infovalles



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



12:37 p. m. · 9 de febr. de 2021

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

Els actius dels actors a les Eleccions COVID19

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

per



La v
polít

Claus per partic

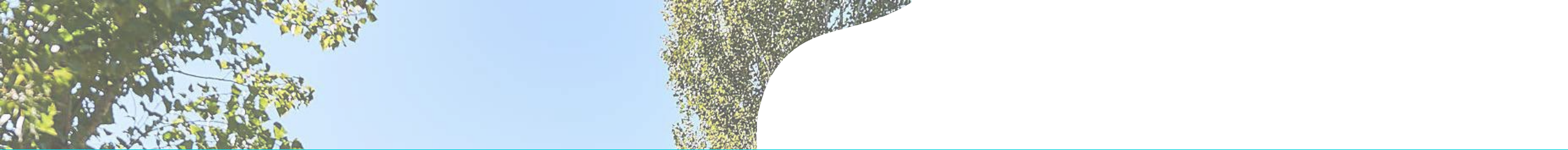
KIT BRAILLE

Fins al 18 de gener

900 400 012



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



Taller: actius de l'actor

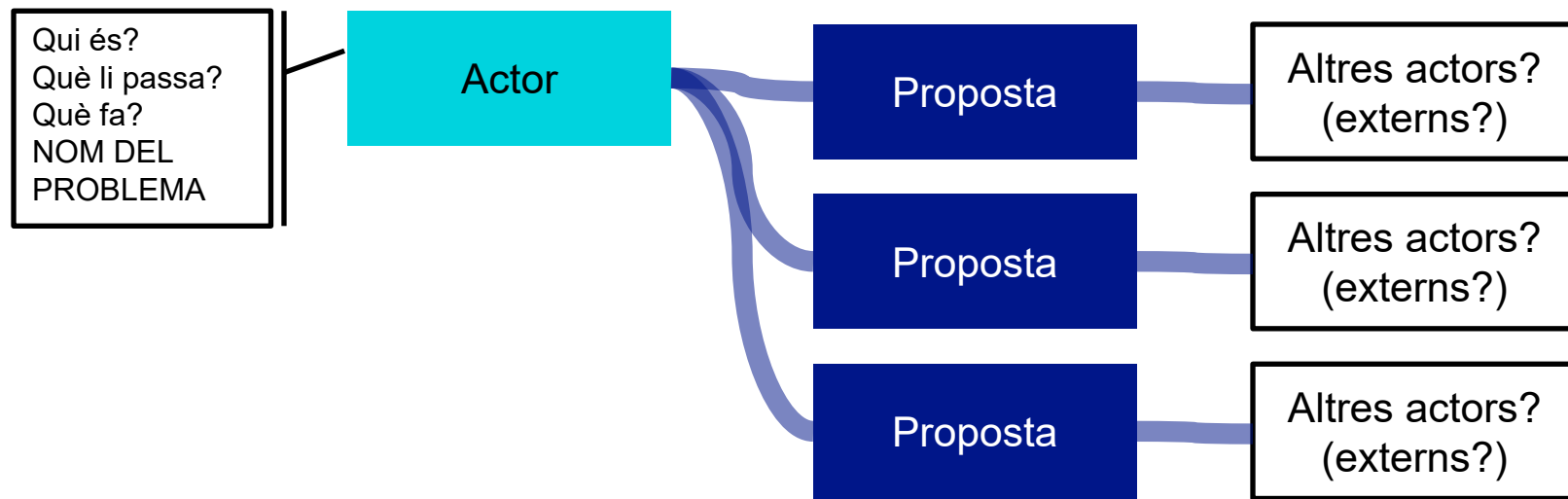


Taller: els actius dels actors

Cartografiar els diferents perfils de ciutadà afectats per una qüestió i les seves respectives propostes:

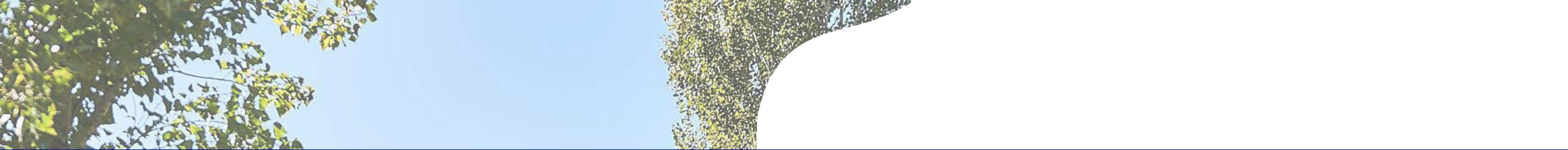
- Llistar el rang d'actius / possibles solucions que pot aportar cada tipus d'actor i el seu impacte esperat

Taller: els actius dels actors



Fitxa dels actius de l'actor

Actor Nom:	Descripció:	
Bio		
Qui és Qui és, com està, com se sent Perfil socioeconòmic	Capacitats Quines habilitats i experiència té	Relacions Amb qui i com es relaciona
Reptes		
Repte Problemàtica, necessitat, aspiració que afronta i la seva percepció o aproximació personal	Repte	Repte
Actius		
Actiu Què pot aportar a l'ecosistema per contribuir a la resolució del repte o èxit de la fita col·lectiva.	Actiu	Actiu



Bibliografia



Bibliografia bàsica

Blasco, J. (2009). Avaluació del disseny. Guia pràctica 3. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Ivàlua

Peña-López, I. (2025). Nova Governança Pública aplicada: un model de caixa d'eines per a la política pública en temps d'incertesa i complexitat. 4rt Congrés d'Economia i Empresa de Catalunya 2025. Barcelona: Col·legi d'Economistes de Catalunya

Peña-López, I. (2025). Meaningful Stakeholder Engagement in Public Procurement for Artificial Intelligence. A Mission-Oriented Playbook. Barcelona: Participation AI.

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

Bibliografia complementària: nova governança pública

Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (2014). "[Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management](#)". *A Public Administration Review*, 74 (1), 445-456. Indianapolis: Wiley.

Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2000). "[The New Public Service: Serving Rather Than Steering](#)". *A Public Administration Review*, 60 (6), 549-559. Indianapolis: Wiley.

Krogh, A.H. & Triantafillou, P. (2024). "[Developing New Public Governance as a public management reform model](#)". *A Public Management Review*, 26 (10), 3040–3056. London: Routledge.

OECD (2024). [Digital public infrastructure for digital governments](#). OECD Public Governance Policy Papers, No. 68. Paris: OECD Publishing.

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.

Osborne, S.P. (Ed.) (2010). [The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance](#). London: Routledge.

Bibliografia complementària: polítiques orientades a missions

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

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.

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.

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.

Bibliografia complementària: infraestructura pública digital

Eaves, D., Mazzucato, M. & Vasconcellos, B. (2024). [Digital public infrastructure and public value: What is 'public' about DPI?](#) UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2024-05). London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose.

OECD (2024). [Digital public infrastructure for digital governments](#). OECD Public Governance Policy Papers, No. 68. Paris: OECD Publishing.

Gràcies!

Per citar aquesta obra:

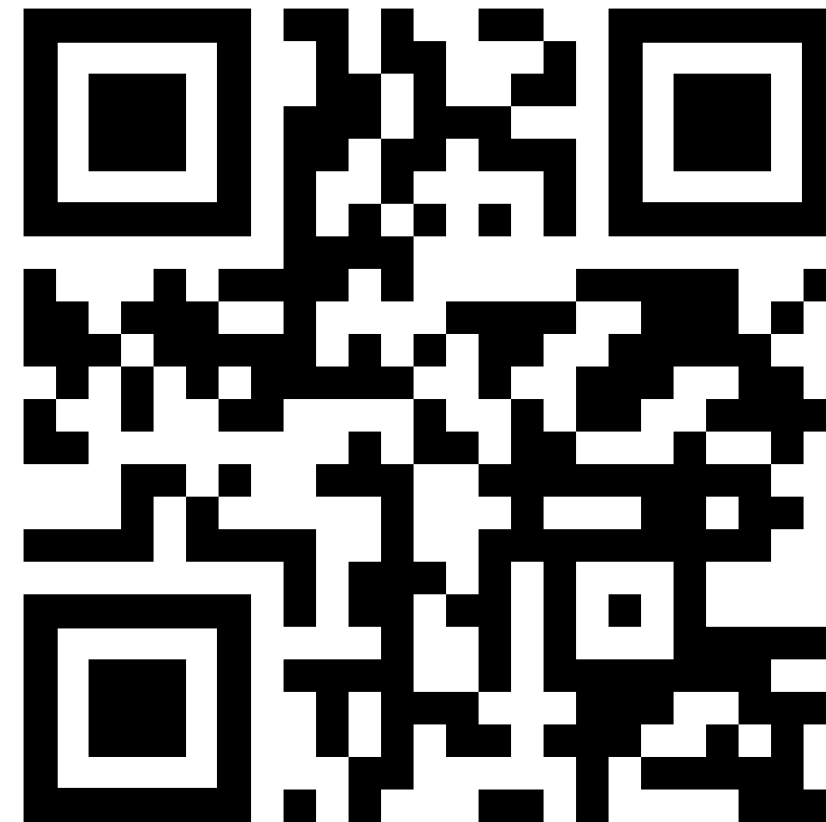
Peña-López, I. (2026). *Planificació estratègica de polítiques d'innovació orientades a missions (I): El mapa d'actors*.
Curs d'especialització en Promotor d'Ecosistemes Innovadors,
06/02/2026.

Girona: Fundació Girona Regió del Coneixement

<https://w.ictlogy.net/6088>

Per a contactar amb l'autor:

<http://contacte.ictlogy.net>



Tota la informació presentada en aquest document es troba sota una
Llicència Creative Commons del tipus
Reconeixement – No Comercial
Per a més informació visiteu
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/>