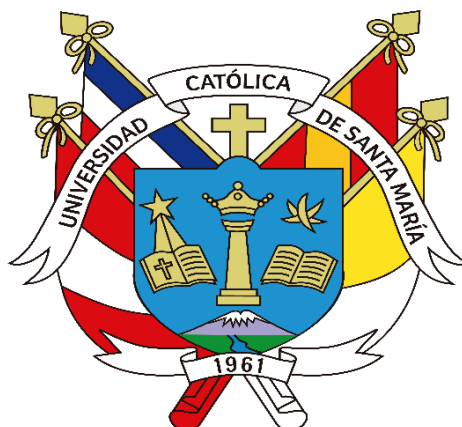


**Universidad Católica de Santa María**  
**Escuela de Postgrado**  
**Doctorado en Economía y Negocios Internacionales**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE INNOVACIÓN PÚBLICA  
EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE  
AREQUIPA 2020 - 2023**

Tesis presentada por el Maestro

**Rojas Gómez, José Eduardo**

Para optar el Grado Académico de

**Doctor en Economía y Negocios**

**Internacionales**

Asesor:

**Dr. Meza Riquelme, Mauricio Jorge  
Serafin**

**Arequipa - Perú**

**2024**

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS**

Arequipa, 22 de Diciembre del 2023

**Dictamen: 007260-C-EPG-2023**

Visto el borrador del expediente 007260, presentado por:

**2020003481 - ROJAS GOMEZ JOSE EDUARDO**

Titulado:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA  
PROVINCIA DE AREQUIPA 2020 - 2023**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**29388008 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS  
DICTAMINADOR**



**29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS  
DICTAMINADOR**



**16423061 - FERNANDEZ FERNANDEZ FERNANDO  
DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN  
DICTAMINADOR**



# PROPUESTA DE UN MODELO DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA 2020 - 2023

## ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[documentop.com](http://documentop.com)

Internet Source

2%

2

[lexsoluciones.com](http://lexsoluciones.com)

Internet Source

1%

3

[cdn.www.gob.pe](http://cdn.www.gob.pe)

Internet Source

1%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off

43703437 – SUELDO MESONES JAIME PIO  
DICTAMINADOR



## DEDICATORIA

A Claudia, Valeria, Rodrigo y Leonardo, mi motivación de ser mejor cada día, a mis padres, hermanas y a las personas que me dieron aliento y brindaron su apoyo y amistad.



## AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a las personas y organizaciones que me han apoyado en el desarrollo de mi tesis.

A la Escuela de Postgrado donde he adquirido conocimiento y experiencia para ser un buen profesional.

En segundo lugar, a mi asesor Dr. Mauricio Meza Riquelme y al Dr. Jaime Sueldo Mesones, por su paciencia, dedicación, estímulo constante y sus gratificantes enseñanzas.

A todos los que me apoyaron, gracias



## EPÍGRAFE

*“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás”.*

-Steve Jobs-

*“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.*

-Albert Einstein-

*“Cuando la única herramienta que se posee es un martillo, cada problema empieza a parecerse a un clavo”.*

-Abraham Maslow-

*“La innovación no es cuestión de dinero, es cuestión de personas”*

-Steve Jobs-

*“La innovación pública no sólo genera valor público en el estado, si no en su sociedad en conjunto”*

- José Rojas-

## ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN .....	1
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	4
1.1. Enunciado del problema.....	4
1.2. Descripción del problema.....	4
1.3. Interrogantes del problema.....	5
1.3.1. Pregunta general.....	5
1.3.2. Preguntas específicas.....	5
1.4. Justificación.....	6
1.5. Relevancia económica y social.....	6
1.6. Relevancia académica .....	6
1.7. Factibilidad investigativa .....	6
CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE .....	7
2.1. La innovación pública en el Perú .....	7
2.2. La agenda 2030 para el desarrollo sostenible.....	15
2.3. Plan estratégico de desarrollo nacional al 2050 .....	17
2.3.1. Elementos del PEDN.....	19
2.4. Gobiernos Locales.....	22
2.4.1. Gobiernos locales de la provincia de Arequipa.....	23
2.4.2. Planes de Gobierno.....	27
2.4.3. Documentos de Gestión Municipal .....	41
2.4.4. Municipalidad Provincial de Arequipa.....	51
2.4.5. Municipalidad Distrital de Miraflores.....	51
2.4.6. Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero .....	51
2.4.7. Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.....	52
2.4.8. Municipios de Lima .....	52
2.5. Análisis de experiencias de innovación pública a nivel internacional .....	58
2.5.1. Caso Chile .....	58
2.5.2. Caso Brasil .....	65
2.5.3. Caso México.....	65

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....	67
3.1. Definición de Innovación .....	68
3.2. Diferenciación del concepto innovación .....	68
3.3. Nueva gestión pública e innovación en las administraciones públicas .....	71
3.3.1. Estado y reformas .....	71
3.3.2. Modernización del Estado .....	71
3.4. La innovación en los gobiernos locales.....	72
3.5. Características de la innovación en los gobiernos locales.....	72
3.6. Clases de innovación .....	72
3.7. Formas de innovación .....	75
3.8. Factores que promueven la innovación .....	76
3.9. Stakeholders .....	80
CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	89
4.1. Técnicas e instrumentos .....	89
4.1.1. Técnica de investigación .....	89
4.2.2. Instrumentos de investigación .....	89
4.2. Metodología de investigación .....	91
4.2.1. Tipo, diseño y nivel.....	91
4.2.2. Campo, área y línea de investigación.....	94
4.2.3. Variable de estudio.....	94
4.2.4. Desarrollo metodológico .....	94
4.3. Campo de verificación .....	95
4.3.1. Ubicación espacial.....	95
4.3.2. Temporalidad .....	95
4.3.3. Unidad de estudio.....	95
4.3.4. Muestra del estudio .....	95
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	97
5.1. Modelo de innovación público propuesto .....	97
5.1.1. Fase 0. Creación del equipo directivo y operativo .....	98
5.1.2. Fase 1. Asignación de ambiente (Coworking) .....	99
5.1.3. Fase 2. Diagnóstico preliminar gestión de la innovación.....	100
5.1.4. Fase 3. Input: Problema o necesidades.....	105
5.1.5. Fase 4. Identificación de stakeholders del proyecto.....	105
5.1.6. Fase 5. Identificación de la problemática.....	105
5.1.7. Fase 6. Investigación de la problemática.....	106
5.1.8. Fase 7. formulación de propuestas de solución .....	106
5.1.9. Fase 8. Desarrollo de piloto.....	106

5.1.10. Fase 9. Implementación de la solución .....	106
5.1.11. Fase 10. Monitoreo y control del proyecto.....	107
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	113
REFERENCIAS .....	114
ANEXOS.....	118



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Estados miembros que conforman la OCDE.....	9
<b>Tabla 2</b> Ranking Índice de Gestión innovadora en Latinoamérica.....	10
<b>Tabla 3</b> Definiciones de los Elementos del PEDN .....	20
<b>Tabla 4</b> La Persona Humana como parte Central de Desarrollo .....	21
<b>Tabla 5</b> Población Provincial del Departamento de Arequipa.....	24
<b>Tabla 6</b> Alcaldes Electos 2023 en la Provincia de Arequipa.....	26
<b>Tabla 7</b> Partidos Políticos Elegidos .....	27
<b>Tabla 8</b> Revisión de los Planes de Gobierno de los Municipios de la Provincia de Arequipa 2023 -2026.....	29
<b>Tabla 9</b> Innovación Pública: Área o Responsables en cada gobierno local .....	42
<b>Tabla 10</b> Registro de actividades realizadas en diciembre del 2020 .....	56
<b>Tabla 11</b> Registro de acciones realizadas de marzo a diciembre del 2020 de forma virtual .....	56
<b>Tabla 12</b> Cargos que conforman el Laboratorio de Chile.....	59
<b>Tabla 13</b> Casos de Innovación del Laboratorio de Chile.....	64
<b>Tabla 14</b> Definiciones de Innovación Pública .....	70
<b>Tabla 15</b> Tipo de Innovación según las Organización de las Naciones Unidas .....	73
<b>Tabla 16</b> Tipos de innovación según Jean Hartley .....	74
<b>Tabla 17</b> Tipos de innovación según el Manual de Oslo.....	75
<b>Tabla 18</b> Variables que fomentan la innovación en gobiernos locales.....	77
<b>Tabla 19</b> Factores que Limitan la Innovación en los Gobiernos Locales.....	79
<b>Tabla 20.</b> Municipalidades de la Provincia de Arequipa.....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Sistema de Planes y Políticas del SINAPLAN según la Cadena de Resultado ...	19
<b>Figura 2</b> Articulación de las Planes y Políticas del SINAPLAN .....	22
<b>Figura 3</b> Alcance de la Innovación Pública.....	53
<b>Figura 4</b> Charla de Capacitación del Centro de innovación de del municipio .....	55
<b>Figura 5</b> Webinars de Capacitación Centro de Innovación de Miraflores .....	56
<b>Figura 6</b> Capacitaciones a funcionarios de la Municipalidad por Piscina Lab (PUCP).....	57
<b>Figura 7</b> Fases de la Innovación .....	61
<b>Figura 8</b> Brasil según su ubicación anual en el IGI.....	65
<b>Figura 9</b> Innovación y otros conceptos.....	69
<b>Figura 10</b> Stakeholders internos y externos.....	81
<b>Figura 11</b> Matriz Voluntad / Habilidad .....	83
<b>Figura 12</b> Matriz Poder / Interés.....	84
<b>Figura 13</b> Matriz Interés / Influencia.....	85
<b>Figura 14</b> Matriz Poder / Influencia .....	86
<b>Figura 15</b> Modelo de Prominencia .....	87
<b>Figura 16</b> Modelo de Innovación Pública para Gobiernos Locales .....	97

## LISTA DE ABREVIATURAS

- CEPLAN:** Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- CAD:** Ciudadano al Día
- OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- SEN:** Sistemas Estadísticos Nacionales
- ONE:** Oficinas Nacionales de Estadísticas
- I+D:** Investigación y Desarrollo
- PIB:** Producto Interno Bruto
- PEDN:** Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
- SINAPLAN:** Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
- PESEM:** Plan Estratégico Sectorial Multianual
- PEM:** Plan Estratégico Multisectorial
- PDC:** Plan de Desarrollo Concertado
- PDRC:** Plan de Desarrollo Regional Concertado
- PDLC:** Plan de Desarrollo Local Concertado
- PEI:** Plan Estratégico Institucional
- POI:** Plan Operativo Institucional

## RESUMEN

En la actualidad no existe un modelo de innovación pública en cada gobierno local de la provincia de Arequipa, es por ello que se hace necesario que los municipios cuenten con una guía para poder iniciar una gestión pública local que les permita mejorar la calidad de los servicios públicos que presta a sus ciudadanos.

La Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros en marzo del 2021, publicó la Guía de Buenas Prácticas, Innovación Pública: 10 Preguntas Claves para Innovar en la Gestión Pública y los Lineamientos Nro. 001-2021-SGP: Orientaciones para una Gestión Pública Innovadora en junio 2021, ambos documentos son considerados como una guía más no profundizan los aspectos que hay de tener en cuenta desde un inicio en un proceso de innovación pública.

### **Palabras claves:**

Innovación Pública, Gobierno Local, Sector Público, Área de Innovación

## ABSTRACT

At present there is no model of public innovation in the Local Governments of the Province of Arequipa, which is why it is necessary for the municipalities to have a guide to be able to initiate a local public management that allows them to improve the quality of the public services provided to its citizens.

The Secretary of Public Management of the Presidency of the Council of Ministers in March 2021, published the Guide to Good Practices, Public Innovation: 10 Key Questions to Innovate in Public Management and the Guidelines No. 001-2021-SGP: Orientations for Innovative Public Management in June 2021, both documents are considered as one more guide, they do not delve into the aspects that must be taken into account from the beginning in a public innovation process.

**Key words:**

Public Innovation, Local Government, Public Sector, Innovation Area

## INTRODUCCIÓN

En la última década se ha venido dando numerosas iniciativas en innovación en distintas regiones a nivel mundial en Europa, América Latina y el Caribe, África, América del Norte, Este de Asia y Oceanía, Oeste de Asia, América del Norte y Sur Este de Asia. (Global Innovation Index, 2022).

Los países que presentaron un mayor índice de innovación en el 2023, se encuentra Brasil, Chile y México.

Por otro lado, se evidencia un avance en innovación pública en algunos gobiernos locales promovido y apoyado por los gobiernos centrales de cada país.

Entre los gobiernos locales que han tenido un mayor avance en innovación pública en el Perú, se encuentran la Municipalidad Metropolitana de Lima, Municipalidad Distrital de Miraflores y la Municipalidad Distrital de San Isidro, lo cual se debe a la creación de áreas o laboratorios de innovación pública en sus respectivas dependencias de gobierno.

En cuanto a la provincia de Arequipa se ha podido apreciar un avance incipiente o nulo en términos de innovación pública debido a que los gobiernos locales no disponen de un área de innovación pública en su organización.

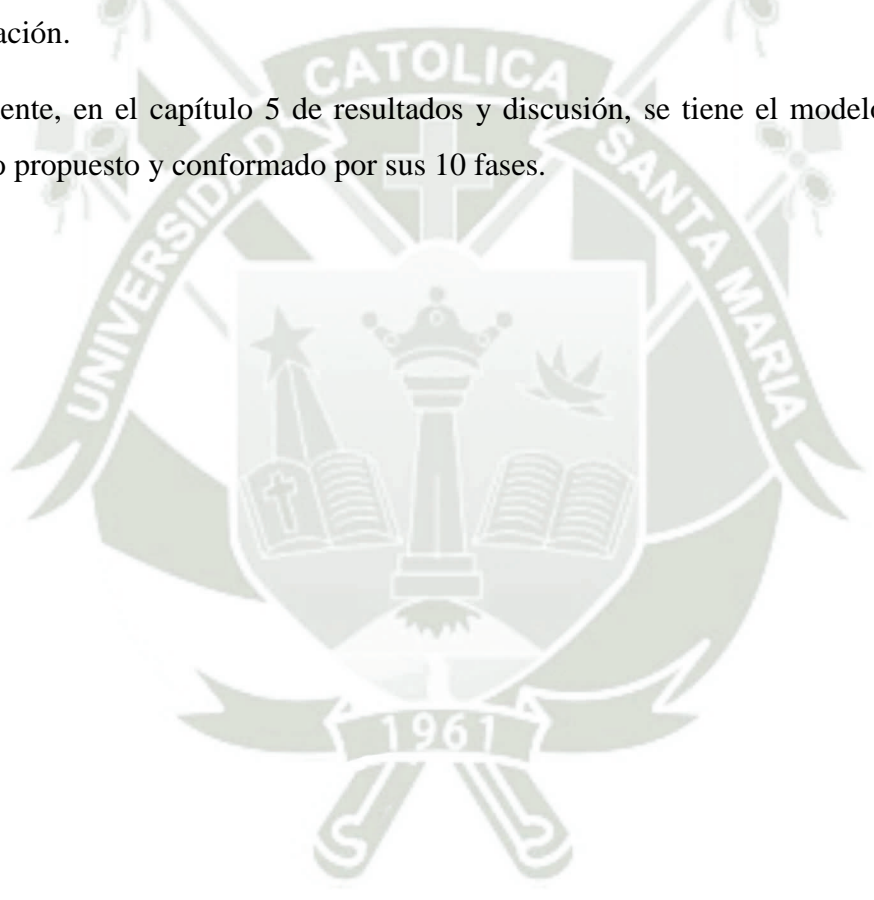
Según Morales et al. (2014), indican que no se ha producido todavía una sistematización académica y operativa de experiencias en innovación en el sector público que sirva para promover su replicabilidad.

Cabrero y Carrera (2008) señalan que la innovación en los gobiernos locales de América Latina se puede concebir como una gran masa de conocimientos, experiencias y aprendizajes todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos, pese a su enorme riqueza y diversidad.

La instauración de un modelo de innovación pública permitirá conocer los componentes que asegurarían el éxito de la gestión de innovación, mostrará la importancia de la participación ciudadana en las propuestas innovadoras que plantee el gobierno local y la motivará a involucrarse en las actividades del municipio. (Morales et al.,2014)

La tesis inicia con el capítulo 1, con la descripción del problema y su justificación, luego en el capítulo 2, se hace una revisión del estado del arte de la innovación del Perú que comprende los planes nacionales y el análisis de experiencias de innovación pública a nivel internacional, ya que considero muy importante para la investigación al ser este concepto de innovación algo relativamente nuevo, en el contexto local, donde es incipiente el crecimiento en este campo de la vida nacional, e invoca tener un punto de origen a través del estado del arte. En el capítulo 3 se aborda la base teórica que va desde el concepto de innovación, tipos y factores que promueven la misma. En el capítulo 4 vemos el planteamiento operacional donde consideramos las técnicas e instrumentos, metodología de investigación y campo de verificación.

Finalmente, en el capítulo 5 de resultados y discusión, se tiene el modelo de innovación público propuesto y conformado por sus 10 fases.



## OBJETIVOS

Para Bernal (2010), el objetivo general es el reflejo central de la problemática planteada y la noción formulada como título del plan de investigación, cada objetivo específico nace del objetivo general y estos se deben formular de manera que se orienten hacia la consecución del objetivo central, dicho de otra manera, cada objetivo se debe formular para abordar un aspecto específico y en conjunto representar la totalidad general.

Teniendo en cuenta lo citado por Bernal, los objetivos específicos se han diseñado en forma correlativa y secuencial para concretar el objetivo central del estudio.

### Objetivo general

Proponer un modelo de innovación pública para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa que contribuya a la generación de valor público.

### Objetivos específicos

- a) Revisar el estado de arte de la innovación pública en el Perú.
- b) Identificar los principales avances y limitaciones en innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa.
- c) Determinar las características que presentan los gobiernos locales que han tenido mayor desarrollo en innovación pública en las economías de mayor índice de gestión innovadora en Latinoamérica: Brasil, Chile y México.
- d) Determinar los principales aspectos que impulsan la innovación pública en los gobiernos municipales.
- e) Determinar los elementos más importantes que se deben considerar al momento de diseñar un modelo de innovación pública.
- f) Definir las métricas que debe considerar un modelo de innovación pública.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Este primer capítulo trata del enunciado, descripción e interrogantes del problema, para continuar con la formulación de la pregunta general y específicas de la investigación, seguidamente aborda la justificación del mismo. Finalmente se definen la relevancia económica, social y académica, concluyendo en la viabilidad o factibilidad investigativa.

### 1.1. Enunciado del problema

En la provincia de Arequipa los Gobiernos locales no cuentan con un modelo de innovación pública que les permita generar un mayor valor público en los servicios que ofrecen, ya sea en la creación de nuevos servicios dada las nuevas necesidades que se podrían presentar en una localidad o el mejoramiento del servicio actual que se viene dando.

### 1.2. Descripción del problema

En la provincia de Arequipa los Gobiernos locales actualmente no cuentan con un modelo de innovación pública que les permita gestionar en forma innovadora sus procesos y servicios que ofrecen a sus ciudadanos.

El gabinete ministerial en su conjunto de la mano con el gobierno de Alemania, publicaron en marzo de 2021 la “*Guía de Buenas Prácticas de Innovación Pública*”, 10 interrogantes clave para la gestión de innovación.

Esta guía fue elaborada partiendo de una acción reflexiva de revisión de casos elegidos entre los años 2015 y 2019 premiados por su buena práctica en temas de gestión pública organizado por la CAD (ciudadanos al día).

No obstante, esta guía no se puede considerar como un modelo que permita que los gobiernos locales puedan gestionar sus procesos y servicios en forma innovadora con una debida rigurosidad metodológica que integre los elementos y componentes principales de un modelo de innovación.

Morales et al. (2014) mencionan que existen tres elementos centrales de gestión de innovación: el proceso, los componentes y los pilares en la gestión. La gestión del conocimiento y aspectos que alientan la innovación conforman los pilares, el entorno cultural y la capacidad de adaptación a la realidad, donde el cambio cultural, la ciudadanía, las alianzas, los recursos, los factores de motivación conforman los componentes.

La línea cognoscitiva donde se encuadra el presente estudio responde al área de la ciencia económica, administrativa y financiera, en el campo económico, donde la innovación pública es el tópico de investigación.

La metodología de investigación tiene un diseño exploratorio, predictivo, descriptivo orientado hacia una variable única, la innovación del gobierno local.

Según Hernández (2018) “el modelo cualitativo resulta el más indicado en la comprensión de un fenómeno desde el punto de vista del que lo vive y más cuando se buscan tendencias y divergencias en el significado de las experiencias”. (p. 9)

### **1.3. Interrogantes del problema**

Las preguntas de investigación nos permiten establecer claramente el problema a resolver y constituyen el fundamento en el cual se elabora todo proyecto de investigación. La investigación cualitativa tiene como principal característica que el investigador plantee una problemática, pero no se guía por una secuencia establecida fija e inflexible.

Según Hernández (2018), “el planteamiento inicial no esta tan delimitado como en los estudios cuantitativos y las interrogantes de estudio no han sido conceptualizadas ni definidas completamente” (p.9).

#### **1.3.1. Pregunta general**

¿Cómo diseñar un modelo de innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa que genere un mayor valor público para los ciudadanos?

#### **1.3.2. Preguntas específicas**

- a) ¿Cuál es el estado de arte de la innovación pública en el Perú?
- b) ¿Cuáles son los principales avances y limitaciones en innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa?
- c) ¿Cuáles son las características que presentan los gobiernos locales que han tenido mayor desarrollo en innovación pública en las economías de mayor índice de gestión innovadora en Latinoamérica, Chile, Brasil y México?
- d) ¿Cuáles son los principales aspectos que impulsan la innovación pública en los gobiernos municipales?
- e) ¿Cuáles son los elementos más importantes que se deben considerar al momento de diseñar un modelo de innovación pública?

f) ¿Qué métricas debe considerar un modelo de innovación pública?

#### **1.4. Justificación**

La ejecución de la investigación está justificada por las siguientes razones:

- a) En la provincia de Arequipa los Gobiernos locales no disponen de un modelo de innovación pública que les permita generar un mayor valor público reflejado este en la mejora de la calidad y la creación de un servicio público innovador.
- b) La innovación pública genera espacios colaborativos de trabajo que integra la participación activa de la academia, gobierno, empresa y ciudadanos lo que se denomina la cuádruple hélice.
- c) Los Gobiernos Locales están facultados por ley de fomentar la innovación en sus jurisdicciones de acuerdo a la ley Nro.30968 (Ley que promueve la ciencia, tecnología e innovación tecnológica a través de los gobiernos locales).
- d) La importancia de la innovación se sustenta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), del cual se enmarcan las políticas públicas de los países miembros contenidos en sus planes de desarrollo.

#### **1.5. Relevancia económica y social**

La innovación pública trae consigo soluciones más eficientes a la solución de problemas del distrito con ello se logra un uso eficiente de los recursos públicos en trabajo conjunto con la ciudadanía.

#### **1.6. Relevancia académica**

Esta investigación plantea una propuesta metodológica que sirve de base para próximas investigaciones en materia de temas gubernamentales.

#### **1.7. Factibilidad investigativa**

Existen casos de éxito en el ámbito tanto internacional como nacional donde por medio de la innovación pública se mejoró los servicios o creando nuevos ante las nuevas necesidades de sus ciudadanos.

## CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

En el capítulo de estado del arte se aborda la innovación pública en su contexto actual con un enfoque de adentro hacia fuera, iniciando con una revisión de cómo se ha ido desarrollando la innovación pública en nuestro país, analizando la articulación de políticas públicas, planes de gobierno, guías de innovación pública nacional correspondientemente con los ODS (objetivos de desarrollo sostenible), para dar paso posteriormente a una revisión de su aplicación en los municipios locales que han tenido mejores resultados en su gestión de innovación como son: los municipios de Lima metropolitana, San Isidro y Miraflores.

Seguidamente haremos una revisión del estado actual de la innovación pública en la provincia de Arequipa y sus Gobiernos locales, que constituyen el foco principal de este estudio y que comprende los 29 Gobiernos Locales tanto urbanos como rurales.

Una vez comprendido la situación actual nacional y local se analizará la gestión en innovación pública de las economías con mayor índice de innovación de América Latina: Brasil, Chile y México (Global Innovation Index [GII], 2023).

### 2.1. La innovación pública en el Perú

En nuestro país la innovación en el sector privado ha mantenido un significativo desarrollo histórico, en los últimos años gran cantidad de países han brindado apoyo financiero y técnico dentro del estado. En cambio, en el sector público los temas de innovación son recientes e incipientes. (Morales, et al., 2014)

Según Morales, et al. (2014) afirman lo siguiente:

En nuestro país dentro del sector público la práctica de gestión de innovación pública es escasa. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2011a) a pedido del gobierno del Perú, presento una revisión de las condiciones en materia de innovación en nuestro país, donde se realizó una evaluación del desempeño y el funcionamiento del sistema en temas de innovación, y cuáles serían sus factores, enfatizando en el rol del estado. Los resultados plantearon algunas recomendaciones en materia de tecnología, ciencia e innovación para que puedan ser más sostenibles en el tiempo. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2011b)

Las conclusiones del estudio señalan que aun cuando existe un crecimiento económico sostenido desde 2011, el país se ha mantenido relegado respecto de la inversión en conocimiento, capital humano e ingresos per cápita, comparativamente con otros países de América latina. Los resultados también indican preferencias por la utilización de tecnologías importadas con la pérdida de capacidad de desarrollo propio e innovación. Aun así, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2011a), ha sostenido que “el Perú y su desarrollo no solamente depende del aspecto económico, sino del aumento de la capacidad de innovación en el área tecnológica”. (p. 16)

Desde el año 2008 el Perú mantiene una relación con la declaración de la OCDE a partir de su adherencia convirtiéndose en el 4to país en América latina.

El Perú en el año 2009 se hizo miembro de la OCDE y su centro de desarrollo. Dando señales del interés que tiene en la implementación y adopción de mejores prácticas de gestión de innovación.

En los últimos años el Perú se ha aproximado a la OCDE por medio del Grupo de trabajo sobre cohecho y los comités de política del consumidor y competencia. En el año 2011 expreso formalmente por vez primera su interés en integrarse como parte de la organización, luego en 2017 volvió a ratificar su interés. (OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2023, p. 4)

Nuestro país en su interés de ser parte de la OCDE, debe mostrar evidencias notorias de que existe un rumbo definido en las metas de desarrollo y que las políticas implementadas tienen los estándares de calidad. Tal orientación necesita en temas de innovación la ejecución y diseño de propuestas que promuevan la tecnología e investigación científica. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2021)

Una de las metas centrales de los índices de innovación mundial es el apoyo a países en todas las fases de desarrollo para el fortalecimiento del ecosistema innovador. (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2022)

Actualmente la OCDE está integrada por 38 estados miembros y entre ellos se encuentra México (1994), Chile (2010) y Costa Rica 2021, que fueron las economías de mayor índice de innovación en el 2020 y 2021. (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2020;2021)

**Tabla 1***Estados miembros que conforman la OCDE*

<b>Nro.</b>	<b>País</b>	<b>Año de Adhesión</b>
1	Alemania	1961
2	Australia	1971
3	Austria	1961
4	Bélgica	1961
5	Canadá	1961
6	<b>Chile</b>	<b>2010</b>
7	Colombia	2020
8	Corea	1996
9	<b>Costa Rica</b>	<b>2021</b>
10	Dinamarca	1961
11	Eslovenia	2010
12	España	1961
13	Estados Unidos	1961
14	Estonia	2010
15	Finlandia	1969
16	Francia	1961
17	Grecia	1961
18	Hungría	1996
19	Irlanda	1961
20	Islandia	1961
21	Israel	2010
22	Italia	1962
23	Japón	1964
24	Letonia	2016
25	Lituania	2018
26	Luxemburgo	1961
27	<b>México</b>	<b>1994</b>
28	Noruega	1961
29	Nueva Zelanda	1973
30	Países Bajos	1961
31	Polonia	1996
32	Portugal	1961
33	Reino Unido	1961
34	República Checa	1995
35	República Eslovaca	2000
36	Suecia	1961
37	Suiza	1961
38	Turquía	1961

*Nota.* Datos tomados del sitio web de OCDE (2023): Países miembros

Los índices de innovación a nivel mundial analizan el rendimiento de los ecosistemas en 132 economías y revisan las últimas tendencias a escala mundial. En el documento se presentan tres de las principales economías en Latinoamérica las cuales lideran el área de innovación en la región, lidera en primer lugar Brasil, seguido de Chile habiendo bajado una segunda posición en referencia al periodo 2022 y México en un tercer lugar. (Global Innovation Index, 2020;2021;2022;2023).

**Tabla 2**  
*Ranking Índice de Gestión innovadora en Latinoamérica*

<b>América Latina</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
1	Chile	Chile	Chile	Brasil
2	México	México	Brasil	Chile
3	Costa Rica	Costa Rica	México	México

*Nota.* Datos tomados del sitio web de OCDE 2023

La junta de la OCDE tomó la decisión de dar inicio a la adherencia con Perú en enero del año 2022. Esta iniciativa fue el producto de un intenso debate planteado entre los miembros principales de la OCDE, basado en los lineamientos para considerar como integrantes a los postores, basándose en los progresos realizados, y las pruebas presentadas por el Perú, desde el inicio de su solicitud de adherencia a la OCDE. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023)

Los procedimientos de adherencia incluyen todo nivel de reformas, con el propósito de hacer que mejore la eficiencia del estado, la promoción de un mejor gobierno y las políticas públicas, cuyo enfoque este basado en cada ciudadano, para mejorar la calidad del servicio recibido, orientado a un desarrollo sostenible e inclusivo; mejorando el bienestar colectivo y cerrando brechas. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023)

En 2019 se adoptó la declaración de innovación en el sector público por 35 miembros de la OCDE y por 5 países no miembros. De acuerdo a esta declaración de innovación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2019) tiene la siguiente finalidad:

Hacer legítima la innovación como foco estratégico de operaciones en las instituciones públicas y la labor de cada servidor público. La declaración integra

posturas compartidas entre los gobiernos para el apoyo, mejora y ampliación de la innovación para la superación de varios desafíos y para el logro de ventajas e identificación de oportunidades. La declaración otorga los conceptos y principios a través de un lenguaje que permita a cada gobierno la potenciación y el desarrollo de proximidad a una gestión innovadora relevante para el contexto administrativo y hacia sus objetivos. (p. 3)

Además, la declaración (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2019), también reconoce:

1. El gobierno desempeña un rol fundamental en el diseño e implementación de los cuadros jurídicos y políticos para una economía y sociedad sustentable, brindan las circunstancias para dar de forma efectiva los servicios esenciales para los ciudadanos
2. Cada gobierno tiene un conjunto de objetivos que son parte de su función a favor de la sociedad estas son prioridades sociales de desarrollo sostenible que traen consigo la exigencia explícita de una nueva aproximación.
3. Las partes integrantes del sector público de los gobiernos interactúan en entornos inciertos, ambiguos, complejos y volátiles, donde deben afrontar diversos desafíos como la pobreza energética, los cambios digitales tecnológicos, la desigualdad y problemática medioambiental, entre otros.
4. Dentro de esa coyuntura, no se debe hacer una suposición de que las intervenciones, los procesos y estructuras son las formas más apropiadas para que el sector público consolide su objetivo por medio de la satisfacción de expectativas y necesidades de la ciudadanía.
5. La implementación e innovación de una política dentro de una coyuntura a fin de obtener un beneficio, conforma una acción estratégica de proactividad que un gobierno debe emplear como respuesta de adaptación y preparación anticipada.
6. No resulta muy probable que los niveles de innovación dados por defecto sean sostenidos sin tener algún sesgo dentro del sistema o aparato público, donde se mantiene un statu quo. Lo último es el resultado de la necesidad de estabilidad y confiabilidad que los gobiernos tienen en sus operaciones.
7. En consecuencia la estructura del aparato público debe tener capacidad de innovación confiable y consistente, de tal manera que puedan hacer

implementaciones innovadoras frente a desafíos (futuros o actuales) que demanden nuevos enfoques donde y cuando sean necesarios.

8. Realizar una innovación consistente y confiable, demanda que la organización del aparato público deba integrar enfoques deliberados para gestionar de forma innovadora, basado en esfuerzos previos. La gestión de portafolios de innovación son un ejemplo claro que implica el aprovechamiento, fomento e inversión de una gran variedad de procesos innovadores que puedan compensar los riesgos cuando otras respuestas sean inadecuadas o no funcionen.

9. Los enfoques deliberados de portafolio para gestionar innovación aprecian y reconocen que toda acción innovadora tiene carácter multifacético donde cada fase satisface distintos fines y medios. Todo portafolio tiene las siguientes implicancias:

- a. La innovación enfocada en mejoras, fortalecen y llevan a otro nivel la práctica actual, logra mejores y más eficientes resultados, basándose en la estructura existente.
- b. La innovación enfocada en la misión, concreta prioridades y metas claras, integrando nuevos enfoques y metodologías de acuerdo a la necesidad.
- c. La innovación de adaptación, obedece a contextos cambiantes fomentando el interés por la interpretación y respuesta a cambios tecnológicos dentro de la sociedad.
- d. La innovación anticipada, busca y se compromete con los aspectos inciertos sobre temáticas emergentes que generaran nuevos compromisos y prioridades futuras.

10. Tener confianza solo en las actividades que suceden dentro de una faceta no dotara correctamente a una organización del aparato público para afrontar los aspectos singulares de cada desafío. Los portafolios tienen gran variedad de acción.

Se reconoce que la OCDE ha recogido evidencias sólidas, útil para la formación de un estándar internacional, relativa a aproximaciones y estrategias de innovación, regulaciones de gobierno abierto, gobierno digital, igualdad de género e integridad pública (Ver Anexo 2).

Se declara el compromiso por las instituciones anteriormente mencionadas y entre ellas el Perú, como país no miembro en la adopción de mejoras de innovación del aparato público, alentando y otorgando las herramientas a cada servidor público para la innovación y el establecimiento de alianzas nuevas, incluyendo nuevas voces, apoyar las pruebas, interacción, exploración y difusión de lecciones prácticas.

#### **A. Adopción y mejora en la innovación dentro del sector público**

- Integrar temas de innovación como modelo en que el gobierno pueda conseguir sus objetivos y mejorar la vida de sus ciudadanos.
- Dar atención y brindar apoyo para toda actividad innovadora que ocurra.
- Contemplar el carácter multifacético de la actividad innovadora, adoptando enfoques sistémicos de portafolio de modo que esta se adapte a las prioridades, objetivos y necesidades más importantes.
- Proporcionar continuamente administración al establecimiento del circuito de innovación, considerando las responsabilidades que implican y su operación en cada nivel de gobierno, contemplando los distintos niveles de centralización de cada uno de estos.
- Reconocer que toda actividad innovadora, como cualquier otra función, demanda de apoyo e inversión para su correcto desarrollo.

#### **B. Brindar las herramientas y alentar al servidor público para innovar**

- Asumir las ventajas que la apertura de las culturas, aprendizajes del error, la cooperación mutua intersectorial brinda a las prácticas de innovación como tal.
- Permitir que los servidores y las organizaciones públicas puedan asumir riesgos en su labor de involucrarse con ideas nuevas y explorar tecnologías, como parte de su actividad y forma de trabajo.
- Las responsabilidades para la innovación deben ser claras, de tal forma que todos puedan saber cómo pueden contribuir y participar.
- Asumir que la tarea innovadora involucra necesariamente una sucesión múltiple de habilidades, motivación y capacidades.
- Se deben asegurar procesos, condiciones de trabajo y componentes de apoyo, que facilitan a cada servidor público una innovación más fácil, reevaluando constantemente los ciclos establecidos que puedan ser obstáculo innecesario.

### **C. Establecer alianzas nuevas y comprometer diferentes voces**

- Contactar distintos actores (privados, públicos, personas sin ánimo de lucro) de tal forma que permita a la organización del aparato público la generación de alianzas, colaboración y cocreación de soluciones a problemáticas y nuevas aproximaciones.
- Vincular redes establecidas y crear alianzas de intercambio al interior y por fuera por medio del sistema de innovación, aumentando las capacidades.
- Crear espectros para el ámbito de participación y cocreación, asegurando que cada esfuerzo en las tareas innovadoras sea suministrado por acciones empíricas relevantes reales.
- Identificar nuevas oportunidades de asociación con otras naciones en retos interfronterizos que demanden perspectivas de innovación.
- Oír nuevas voces emergentes que signifiquen contribución en la identificación de condiciones cambiantes, esto ayudara a la identificación de una oportunidad o necesidad de innovación emergente.

### **D. Apoyo a la búsqueda, la iteración y las pruebas**

- Dar apoyo a la innovación de problemas y prioridades conocidas, permitiendo un carácter exploratorio si no está claramente establecido el resultado principal.
- Facilitar las pruebas, iteración y exploración por medio del portafolio, tanto a nivel ministerial, organizacional como al aparato público en todo su conjunto.
- Identificar los buenos resultados a obtener cuando se permita el análisis en un sistema central (presupuestos, informes de gestión de riesgo, y uso de herramientas digitales) y como se puede concretar estos logros.
- Identificar y retener los aprendizajes provenientes de las tareas de identificación, apreciando que la labor de innovación y experimentación no solo incluye mejorar sino, que también conforme un aprendizaje.

### **E. hacer la difusión de lecciones y compartir ideas**

- Difundir de manera sistemática los aprendizajes obtenidos en las acciones de innovación (incluso aquella donde “no se logró lo esperado”)

- Promover la formación de redes y aprendizajes duales para facilitar que los servidores del aparato público, compartan entre ellos sus ideas.
- Mantener y desarrollar acciones de retroalimentación considerando el aporte de la ciudadanía, y el personal de atención para contribuir al aprendizaje.
- Implementar buenas prácticas evaluativas para el aprendizaje, la dirección de los procesos de innovación y el valor de la acción innovadora. (pp. 5-8)

El 24 de marzo de 2023, se aprueba el D.S. Nro. 041-2023-PCM, que declara de interés nacional el proceso de adhesión del Perú a la OCDE y crea la Comisión Multisectorial encargada del seguimiento de las acciones para la adhesión del Perú a la OCDE. (Diario Oficial El Peruano, 2023, p. 2)

## **2.2. La agenda 2030 para el desarrollo sostenible**

Según la ONU (2018) ha señalado que:

La aprobación de la agenda por la ONU fue en el año 2015, estableciendo la visión de transformación que persigue la sostenibilidad social, ambiental y económica en las 193 naciones integrantes quienes suscribieron esta guía de orientación para las acciones institucionales orientadas por la visión hasta el año 2035.

La hoja de ruta propuesta representa históricamente una oportunidad única para Latinoamérica y el caribe, porque contempla aspectos de prioridad central para toda la región, como la disminución de desigualdades en todas sus aristas, la eliminación de la pobreza, el crecimiento económico con inclusividad y calidad de vida para el colectivo, el cambio climático y ciudades sostenibles, etc.

El conocimiento de las 17 metas ODS (objetivos de desarrollo sostenible) relacionados con la agenda de trabajo representan una ayuda en la evaluación de los puntos de partida de las naciones latinoamericanas, contribuye en el análisis y la formulación de las herramientas para concretar la visión de desarrollo con sostenibilidad, lo cual fue expresado de manera colectiva quedando plasmada dentro de la agenda para el año 2030.

Los objetivos de desarrollo sostenible representan un instrumento de planificación y seguimiento de las naciones, tanto a nivel local como nacional. Por su cualidad de visión a largo plazo, conformara un soporte para las naciones en su búsqueda de

desarrollo sostenible e inclusivo armonizada con al medio ambiente, por medio de herramientas de presupuesto, políticas públicas, evaluación y monitorización.

Se trata de una agenda civilizadora, que realza la igualdad y dignidad de los individuos. Siendo visionaria y ambiciosa, requiere de la participación multisectorial del estado y sociedad para ser implementada.

Conforma una invitación a los gobiernos, sector privado, académico y sociedad civil a considerar esta agenda, utilizarla y debatirla, para crear una sociedad más justa y al servicio de las futuras generaciones. (p. 6)

Las prioridades de apoyo que tiene CEPAL para consolidar el seguimiento y la implementación de la agenda de desarrollo sostenible 2030 en Latinoamérica y el caribe son las siguientes:

1. Fortalecimiento a nivel regional de la arquitectura institucional.
2. Potenciación a nivel regional y análisis de los aspectos de implementación de la Agenda 2030.
3. Dar apoyo en la integración de los objetivos de desarrollo sostenible en los planes de desarrollo y sus respectivos presupuestos.
4. Incentivar los procesos de integración requeridos para la identificación de indicadores de objetivos de desarrollo sostenible en las propuestas de desarrollo, asimismo consolidar los sistemas estadísticos y las oficinas de estadística e informática. (CEPAL, 2018, págs. 11-14)

Perú es uno de los países que participa en los ODS y en materia de la presente investigación es necesario la revisión al objetivo 9: La Construcción de infraestructura resiliente, promoviendo la industria sostenible y fomento de la innovación. Según la ONU (2018) nos menciona:

1. La meta 9.5 correspondiente al objetivo 9, hace referencia a la mejora de las capacidades tecnológicas del sector industrial de las naciones y aumento de investigaciones científicas, particularmente en países subdesarrollados, de aquí al 2030 aumentando de forma considerable el fomento a la innovación y la cantidad de personas que hacen investigación para el desarrollo por cada millón de personas, asignando mayores presupuestos para el desarrollo de la investigación.

2. En relación a las metas del objetivo 9, el punto 9b Apoya la innovación, investigación y el desarrollo tecnológico nacional, garantizando entornos normativos propicios para el desarrollo industrial heterogéneo, sumando valor a los artículos básicos, entre otros 9.c. hace referencia a una elevación significativa para acceder a tecnologías de información esforzándose en dar acceso global y al alcance en las naciones menos favorecidas al 2030. (pp. 46-47)

### 2.3. Plan estratégico de desarrollo nacional al 2050

El CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) 2021; en su propuesta estratégica de progreso nacional al 2050, cuya aprobación fue por DS 095-200-PCM reconoce lo siguiente:

Al 2050 la visión del Perú: ser una nación democrática, respetuosa de la institucionalidad y el estado de derecho, con proyección hacia el futuro e integrado al mundo, garantizando la dignidad y el derecho humano dentro de todo el territorio.

Sentirse orgulloso de la propia identidad, con nuestra diversidad cultural, étnica y lingüística en el territorio. Con respeto al patrimonio milenario y la historia, protegiendo la gran biodiversidad en el país.

El gobierno constitucional es descentralizado y unitario. Procede de forma ética moderna, eficiente, eficaz, transparente y con cualidades de interculturalidad.

“El desarrollo inclusivo se ha logrado entre todos, de forma sostenible y competitiva en todo el país, con las mismas oportunidades, lo cual ha hecho posible la erradicación de la pobreza, y el fortalecimiento del núcleo de la sociedad”. (Diario Oficial El Peruano, 2003, pág. 25)

La propuesta contempla un gobierno eficiente, descentralizado, transparente y moderno que refleje una sociedad inclusiva y justa, libre de corrupción.

El gobierno descentralizado y unitario se ejerce a lo largo del territorio de forma transparente y eficiente, con base en el principio de la economía libre de mercado, solidaridad, subsidiaridad y libre competencia, con oportunidades iguales.

El estado basa su gestión en la vocación de servicio para los ciudadanos y en la ética; por medio de la revaloración de la carrera pública y la meritocracia; las políticas se

articulan y planifican de manera intergubernamental y sectorialmente alineada al PEDN.

Se trata de una de gestión innovadora que utiliza intensas tecnologías de información para tener acercamiento a la ciudadanía y hacer transparente la gestión pública; es eficiente y eficaz, brinda adecuada y oportunamente servicios públicos de calidad asegurando oportunidades iguales. Cada institución pública dispone de gran nivel de aprobación ciudadana.

El país está descentralizado en el aspecto administrativo, económico y político. La capacidad de cada gobierno local y regional se encuentra fortalecido, y actúan de acuerdo a claras delimitaciones de función, en forma intergubernamental y articulada, aumentando la calidad de vida de los ciudadanos. La participación ciudadana se integra en la descentralización por medio de propuestas concertadas de desarrollo y presupuesto participativo.

La gestión territorial y procesos de ordenamiento ha tenido un avance significativo, estratégica, integrada y planificada; basándose en la investigación y los conocimientos de la diversidad en el país, incluyendo la sostenibilidad del medio ambiente; considera el potencial de cada región y las visiones locales, hace una integración eficaz del territorio de manera diferenciada y eficiente, promoviendo la regionalización en todo el país.

El sector privado y las instituciones públicas cuentan con buen nivel de confianza de los ciudadanos, por combatir a la corrupción y luchas frontales. La educación con valores se reafirma en la corresponsabilidad; los organismos de control y los sistemas de justicia son eficientes y autónomos en su lucha contra la impunidad. Los ciudadanos están empoderados para seguir la monitorización de las acciones del gobierno vigilando que los funcionarios sean probos, actuando transparentemente con libertad de expresión y acceso a información.

El PEDN (plan estratégico de desarrollo nacional) significa un desafío a mediano y largo plazo para un progreso sostenible del Perú, materializado a partir de un análisis complejo de los contextos globales, regionales y nacionales, con noción prospectiva, tomando en cuenta al ser humano como el eje integral, en torno al cual giran los esfuerzos del estado y la sociedad peruana. (p. 28)

### 2.3.1. Elementos del PEDN

Los elementos del PEDN. Según el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2022); refieren que:

De acuerdo al DL 1088, en el artículo 10.6, a través de la Directiva 001-2017 se menciona que, dentro de la propuesta estratégica de desarrollo, mínimamente contiene los siguientes componentes: a) visión de país a futuro concertada y compartida b) políticas y lineamientos c) Políticas prioritarias d) Metas con indicadores y objetivos e) Tareas estratégicas de orden promuevan logro de metas.

Cada uno de los componentes de los planes y políticas del SINAPLAN (Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico) forman parte de la cadena de resultado, fundamentada de dinámicas escalonadas orientadas a lograr las metas nacionales. (pág. 35)

**Figura 1**

*Sistema de Planes y Políticas del SINAPLAN según la Cadena de Resultado*



Nota. Tomado de CEPLAN

El Centro Nacional de Planeamiento Nacional (CEPLAN), formulo la respectiva definición, a fin de dar orientación en la comprensión, para recoger los planteamientos sectoriales de los gobiernos, así como del ámbito académico, gobiernos locales y regionales, sociedad civil, universidades, y sector privado.

**Tabla 3**  
*Definiciones de los Elementos del PEDN*

Nro.	Elemento	Definición
1	<i>Lineamientos de política</i>	Construyen grandes ejes que orienten y definen las acciones del Estado y la sociedad para alcanzar los objetivos nacionales del PEDN.
2	<i>Objetivos nacionales</i>	Propósitos a ser alcanzados a nivel nacional que expresan cambios significativos en el bienestar de la población y en el desarrollo sostenible del país en el largo plazo. Se constituyen a partir de la agregación de diferentes resultados finales.
3	<i>Objetivos específicos (*)</i>	Propósitos en temáticas determinadas para alcanzar los objetivos nacionales, que conducen a la mejora sustancial de las condiciones de vida de la población y al desarrollo sostenible del país en el largo plazo.
4	<i>Prioridades</i>	Subtemas específicos considerados como esenciales y que deben ser abordados para el logro de los objetivos específicos- Se definen y establecen en orden de prelación mediante la valoración y consenso técnico y social.
5	<i>Acciones estratégicas (**)</i>	Cambios que se buscan alcanzar para mejorar las condiciones de vida de la población en el mediano plazo y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos específicos del PEDN.
6	<i>Retos</i>	Grandes desafíos que obedecen a problemas estructurales del país, las mismas que plantean oportunidad de cambio y/o mejora de la situación actual (brechas estructurales de desarrollo). Ejemplos son: gestión del territorio, calidad de servicios, productividad en el trabajo, formalización de actividades económicas, cohesión social.
7	<i>Acciones inmediatas</i>	Puntualizaciones para la toma de acción, por parte de los diversos sectores productivos y sociales del país; a fin de enfrentar la actual situación de crisis en los distintos ámbitos del desarrollo que enfrenta el país.

*Nota.* (\*) Se incluyen OE ya que concuerdan con la cadena de resultado CEPLAN. (\*\*) esta denominación no difiere a lo establecido en el D.L. 1088. Tomado de CEPLAN.

El punto estratégico de referencia está centrado en el bienestar del individuo, que tiene base en la carta magna, conformando un grupo de acuerdos nacionales entre el estado y la sociedad peruana, también de acuerdos mundiales, políticas nacionales de estado y normativas nacionales, que dan orientación a las labores de las entidades integrantes del SINAPLAN, donde la finalidad es la gestión pública para generar bienestar en los ciudadanos, a través de la entrega articulada, coherente y factible de respuestas en las tres áreas del estado y respaldando conjuntamente al colectivo social (CEPLAN, 2021, p. 36)

La finalidad y propósito último en la instrumentación normativa es la persona humana, las normas orientan el progreso sostenible del país. Este rumbo establecido representa el eje central en el contenido del PEDN (Plan Estratégico de desarrollo nacional) al año 2050, en respuesta a los esfuerzos del estado y de la sociedad peruana en su conjunto.

**Tabla 4**

*La Persona Humana como parte Central de Desarrollo*

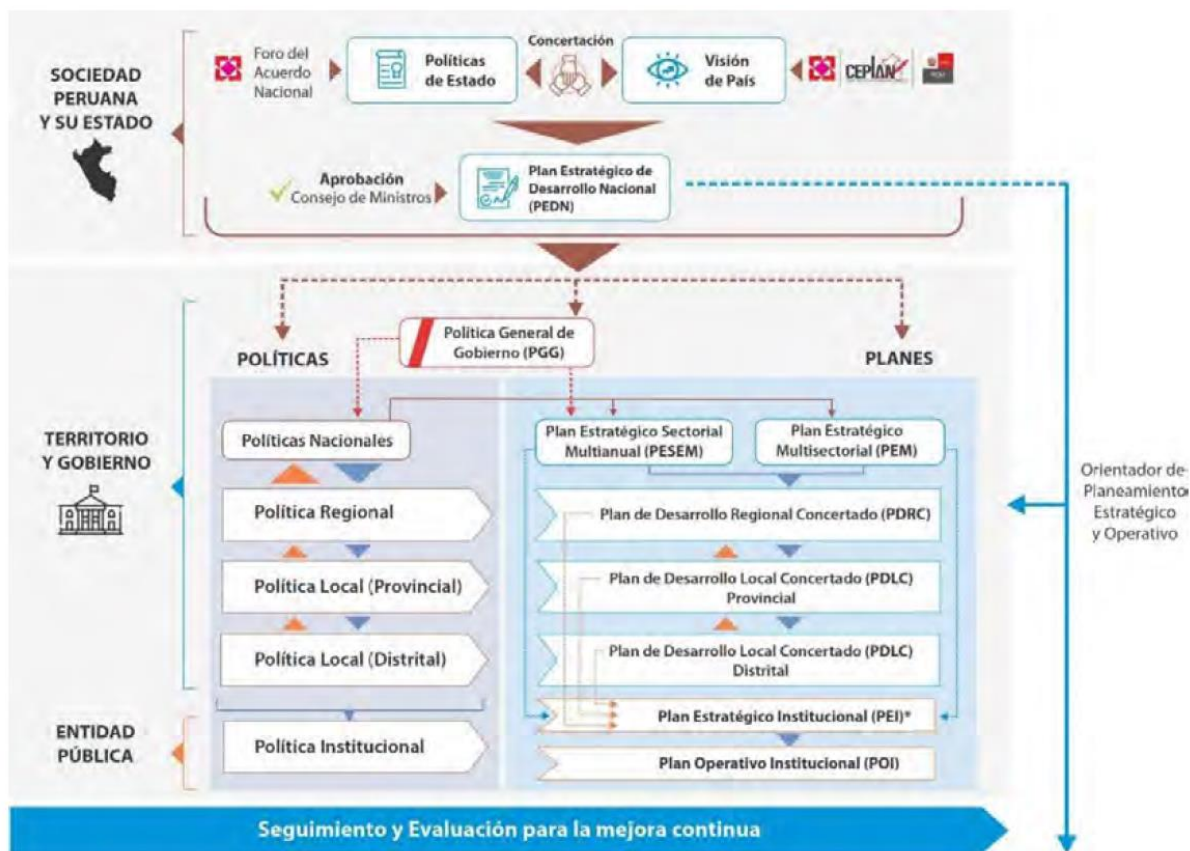
29 de diciembre, 1993.	22 de julio, 2002.	29 de abril, 2019.
Constitución Política del Perú	Acta de suscripción del Acuerdo Nacional	Visión del Perú al 2050
Artículo 1. La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y el Estado.	Conscientes de nuestra responsabilidad de alcanzar el bienestar de la persona (...) los representantes de las organizaciones políticas, religiosas, de la sociedad civil y del Gobierno (...) hemos aprobado un conjunto de políticas de Estado (...).	Al 2050, somos un país democrático, respetuoso del Estado de derecho y de la institucionalidad, integrado al mundo y proyectado hacia un futuro que garantiza la defensa de la persona humana y de su dignidad en todo el territorio nacional.

*Nota.* Tomado de CEPLAN

El bienestar del individuo se fundamenta por medio de la adquisición de un conjunto de requisitos, calidad de vida y materiales, estos se pueden expresar por medio de indicadores medibles y su sostenibilidad a través del tiempo. Tal enfoque esta formulado por la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico) en sus once niveles, es revisado periódicamente, contiene indicadores y conceptos clave que ayudan a establecer si la vida de las personas está mejorando en las naciones integrantes de la OCDE. (CEPLAN, 2022, p. 37)

Plan Estratégico de desarrollo nacional viene a ser una herramienta estratégica orientada al logro de las políticas de gobierno, que definen el lineamiento general a largo plazo sobre el accionar del gobierno, con el objetivo de construir el desarrollo sostenible del país y el bienestar de los ciudadanos. En consecuencia, las acciones estratégicas, los objetivos nacionales y específicos del PEDN formulan temas prioritarios para la subsecuente aplicación en los planes y políticas del SINAPLAN. Tanto los planes como las políticas derivadas del PEDN, en base a su construcción concertada y compartida, pretenden dar soluciones a las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, planteadas para ser atendidas inmediatamente, pero con una concepción del problema pensada a mediano y largo plazo (CEPLAN, 2022, p. 394)

**Figura 2**  
*Articulación de las Planes y Políticas del SINAPLAN*



Nota. Tomado de CEPLAN, Directiva Nro. 001-2017 CEPLAN/PCD.

## 2.4. Gobiernos Locales

Establecido, según la Ley Orgánica de Municipalidades ley 27972 publicada en el Diario Oficial El Peruano (2003) promulgada el 27 de mayo de 2003. (Ver Anexo 4). Nos menciona que:

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. (pág. 1).

El 20 de junio de 2019, se promulga la Ley Nro. 30968 que promueve la Ciencia, Tecnología e Innovación a través de los gobiernos locales. Artículo único. Modificación del artículo 82 de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (Ver Anexo 3).

Artículo 82. Educación, ciencia, tecnología, innovación tecnológica, cultura, deportes y recreación

Las municipalidades, en materia de educación, ciencia, tecnología, innovación tecnológica, cultura, deportes y recreación, tienen como competencias y funciones específicas compartidas con el gobierno nacional y el gobierno regional las siguientes:

21. Promover, desarrollar e implementar proyectos y actividades, a nivel piloto, sobre la base de los resultados de la investigación científica, tecnológica e innovación tecnológica, realizada por estudiantes de educación básica regular, educación superior no universitaria o educación universitaria, garantizando su posterior difusión, con la finalidad de incentivar la creatividad, la competitividad y la producción de nuevos bienes y servicios.

22. Promover y participar activamente en la generación de alianzas estratégicas y mecanismos de cooperación con entidades públicas y privadas, y organismos internacionales especializados en ciencia, tecnología e innovación tecnológica, con la finalidad de desarrollar y poner en valor los diseños, inventos, adaptaciones tecnológicas, a nivel piloto, desarrollados por los estudiantes de educación básica regular, educación superior no universitaria o educación universitaria.

23. Promover e impulsar proyectos y actividades de innovación tecnológica e introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo de bienes y servicios de la micro y pequeña empresa, con la finalidad de contribuir con el desarrollo local sostenible. (p. 1)

#### **2.4.1. Gobiernos locales de la provincia de Arequipa**

Arequipa provincia tiene el 81.35% de la totalidad de población del departamento, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

**Tabla 5**  
*Población Provincial del Departamento de Arequipa*

<b>Provincia</b>	<b>Población</b>	<b>%</b>
Arequipa	1,068,300	81.35
Camaná	50,895	3.88
Caravelí	32,128	2.45
Castilla	25,298	1.93
Caylloma	71,952	5.48
Condesuyos	6,637	0.51
Islay	50,410	3.84
La Unión	7,655	0.58
<b>Total</b>	<b>1,313,275</b>	<b>100.00</b>

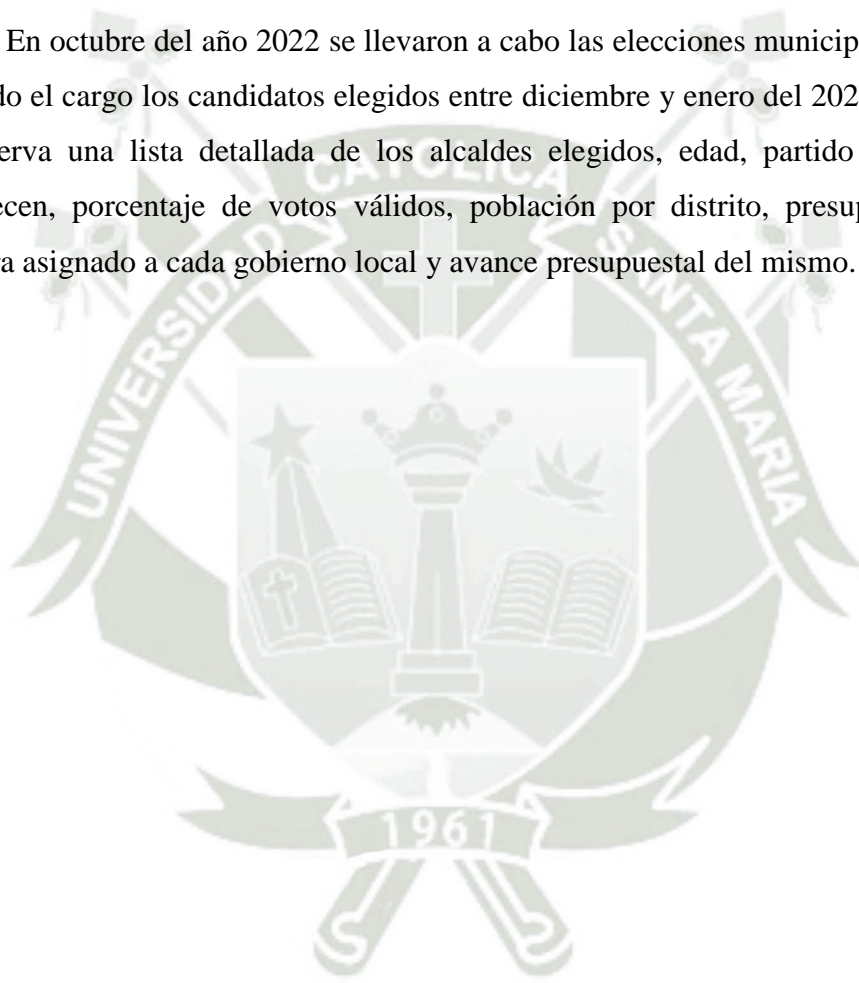
Nota. Fuente: INEI (2017)

La provincia de Arequipa cuenta con 29 gobiernos locales:

1. Municipio de Cerro Colorado
2. Municipio de Cayma
3. Municipio de Paucarpata
4. Municipio de Alto Selva Alegre
5. Municipio de José Luis Bustamante y Rivero
6. Municipio de Socabaya
7. Municipio de Arequipa
8. Municipio de Mariano melgar
9. Municipio de Jacobo Hunter
10. Municipio de Miraflores
11. Municipio de La Joya
12. Municipio de Yanahuara
13. Municipio de Yura
14. Municipio de Sachaca
15. Municipio de Tiabaya
16. Municipio de Uchumayo
17. Municipio de Characato
18. Municipio de Santa Rita de Siguas
19. Municipio de Sabandia
20. Municipio de Chiguata
21. Municipio de Vítor
22. Municipio de San Juan Tarucani

23. Municipio de Mollebaya
24. Municipio de San Juan de Sigvas
25. Municipio de Polobaya
26. Municipio de Quequeña
27. Municipio de Santa Isabel de Sigvas
28. Municipio de Yarabamba
29. Municipio de Pocsi

En octubre del año 2022 se llevaron a cabo las elecciones municipales y regionales, tomando el cargo los candidatos elegidos entre diciembre y enero del 2023. Seguidamente, se observa una lista detallada de los alcaldes elegidos, edad, partido políticos al que pertenecen, porcentaje de votos válidos, población por distrito, presupuesto inicial de apertura asignado a cada gobierno local y avance presupuestal del mismo.



**Tabla 6**  
*Alcaldes Electos 2023 en la Provincia de Arequipa*

Distrito	Población	PIA	Avance %	Organización Política	Alcalde	Edad	% V. Válidos
1. Arequipa	55,437	146,004,730	31.30	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Víctor Hugo Rivera	55	15.840
2. Cerro Colorado	197,731	129,961,902	41.10	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Manuel Enrique Vera Paredes	69	20.359
3. Yarabamba	1,281	78,398,628	33.70	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Manuel Sifredo Aco Linares	53	32.307
4. Cayma	91,922	63,907,975	54.10	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Juan Carlos Linares Cama	46	19.397
5. Paucarpata	131,346	63,216,613	40.00	Arequipa, Tradición y Futuro	Marco Antonio Anco Huarachi	44	28.338
6. La Joya	28,209	49,097,070	56.40	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Cristhian Mario Cuadros Triviño	36	28.748
7. José Luis Bustamante y Rivero	81,829	42,770,925	58.90	Arequipa Transformación	Fredy Javier Zegarra Black	60	19.256
8. Socabaya	74,912	42,462,981	16.70	Yo Arequipa	Juan Roberto Muñoz Pinto	40	21.523
9. Alto Selva Alegre	85,870	41,932,691	37.20	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Alfredo Willy Benavente Godoy	47	20.711
10. Uchumayo	13,319	36,331,606	42.30	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Hardin Jose Abril Velarde	60	40.154
11. Tiabaya	15,765	34,689,796	41.70	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Nelson Godofredo Delgado Dueñas	64	20.134
12. Mariano Melgar	59,918	34,649,164	45.50	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Oscar Alfredo Ayala Arenas	54	16.958
13. Jacobo Hunter	50,145	33,223,912	37.70	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Christian Alexander Arce Machaca	38	21.505
14. Yura	32,871	30,845,274	49.60	Arequipa, Tradición y Futuro	Mirtha Mavel Ruelas Casillas	51	23.076
15. Miraflores	60,589	27,698,717	45.20	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	German Torres Chambi	58	17.528
16. Sachaca	24,225	21,426,229	23.20	Arequipa Transformación	Renso Alonso Salas Herrera	39	20.321
17. San Juan Tarucani	583	19,211,595	7.90	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Floro Choque Vilca	57	21.461
18. Yanahuara	25,417	18,738,465	45.30	Arequipa Transformación	Sergio Javier Bolliger Marroquin	55	35.258
19. Pocsi	247	13,545,013	52.00	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Andres Avelino Vilca Añari	39	35.033
20. Characato	12,411	11,871,991	42.40	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Angel Anastacio Linares Portilla	69	19.761
21. Vitor	1,766	8,769,414	20.00	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Jose Alberto Huamani Chaupi	21	24.973
22. Quequeña	4,685	7,188,312	14.50	Fuerza Arequipeña	Luis Ernesto Nuñez Saldivar	50	23.463
23. Mollebaya	4,202	6,898,759	21.50	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Tito Edilberto Zegarra Lajo	59	21.543
24. Santa Rita de Siguan	6,119	6,309,670	72.50	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Fredy Raul Lope Bautista	33	41.082
25. Chiguata	2,244	4,332,878	24.00	Arequipa, Tradición y Futuro	Gladys Ticona Flores	53	30.675
26. Sabandia	4,357	3,771,092	50.70	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Victor Raul Pauca Calcina	49	26.466
27. Santa Isabel de Siguan	90	1,658,456	43.00	Yo Arequipa	Esmelin Agustin Pacheco Mena	49	51.598
28. Polobaya	362	1,599,599	42.60	Arequipa, Tradición y Futuro	Wenceslao Cabana Vilca	46	25.922
29. San Juan de Siguan	448	1,381,788	41.90	Yo Arequipa	Bernabe Llosa Briceño	81	20.852
<b>Total</b>	<b>1,068,300</b>	<b>981,895,245</b>	<b>39.07</b>				

*Nota.* Datos tomados del Censo Nacional 2017 y Resultado de Elecciones Regionales y Municipales ONPE

De la tabla anterior se tiene que hay una diferenciación muy marcada en la asignación del presupuesto inicial de apertura (PIA), que va desde un presupuesto mínimo de S/. 1'381,788 como lo tiene el municipio de Siguaná y un presupuesto máximo de S/. 146,004,730 correspondiente a la Municipalidad Provincial de Arequipa.

El porcentaje promedio de avance presupuestal de la provincia de Arequipa y sus Gobiernos locales es de 39.07%.

El partido político con mayor presencia en los municipios es el Movimiento Regional Arequipa Avancemos que logro colocar 09 alcaldes distritales, al igual que el partido juntos por el desarrollo de Arequipa, como se evidencia en la siguiente tabla.

**Tabla 7**  
*Partidos Políticos Elegidos*

<b>Partido Político</b>	<b>Elegidos</b>	<b>%</b>
Movimiento Regional Arequipa Avancemos	9	31.03
Juntos por el Desarrollo de Arequipa	9	31.03
Arequipa, Tradición y Futuro	4	13.79
Yo Arequipa	3	10.34
Arequipa Transformación	3	10.34
Fuerza Arequipeña	1	3.45
Arequipa Renace	0	0.00
Partido Democrático Somos Perú	0	0.00
Acción Popular	0	0.00
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Datos tomados del Resultado de Elecciones Regionales y Municipales ONPE

#### 2.4.2. Planes de Gobierno

Se trata de un documento que es redactado y presentado por un partido político basado en un diagnóstico de la realidad existente, incluye la visión a futuro, metas, acciones, estrategias, objetivos y lineamientos políticos, en cada sector municipal o regional del estado. (Jurado Nacional de Elecciones, 2022, pág. 4)

Un plan de gobierno tiene por objetivo brindar a los ciudadanos las síntesis de las acciones que como organización política va a emprender, contiene los datos en información clave para la emisión con responsabilidad, por medio de este documento se hará una evaluación y seguimiento del desempeño en la gestión de las autoridades elegidas. (Jurado Nacional de Elecciones, 2022, pág. 3)

Según el reglamento actual el plan de gobierno presentado por una organización debe tener las secciones que se piden a continuación:

1. Un ideario donde se encuentren los objetivos, valores y principios del partido político
2. El plan de gobierno con visión a futuro
3. Las propuestas de gobierno formuladas
4. Las herramientas de monitorización para que la ciudadanía realice el control de realización de las propuestas planteadas en el plan (para ser efectuado partido político elegido). (Jurado Nacional de Elecciones, 2022, pág. 7)

De conformidad a la Ley Nro. 27972 y modificatorias, se llevarán a cabo dos audiencias públicas anuales en mayo y en setiembre, donde se evaluará que se cumplan las propuestas de Gobierno.

Los presupuestos participativos que se lleva a cabo cada año fiscal estarán enlazado a los proyectos que se tienen en las propuestas de plan gobierno, se debe indicar que en dicho proceso se tiene un Comité de Vigilancia el mismo que se encarga de que todos los acuerdos se cumplan estrictamente.

Para poder dar respuesta a una de las interrogantes el presente trabajo, es que se realizó un análisis de los 29 planes municipales presentados por los diferentes partidos políticos que participaron en la elecciones regionales y municipales del 2022.

Se diseñó un cuadro comparativo extrayendo los principios, políticas, acciones, propuestas o proyectos vinculados a una gestión de innovación local, que se puede observar en la tabla 8.

**Tabla 8**

*Revisión de los Planes de Gobierno de los Municipios de la Provincia de Arequipa 2023 -2026*

Ítem	Municipalidad	Componente de Innovación Identificados				Fuente
1	Municipalidad Provincial de Arequipa  <b>Partido político</b> Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa  <b>Alcalde</b> Víctor Hugo Rivera	<b>1.1. Principios y valores</b> f) Nosotros no encargaremos de fomentar la cultura de excelencia en la ciudad de Arequipa basándonos en la innovación, desarrollo, identidad y creatividad para el desarrollo con sostenibilidad (Pág. 1).	<b>3.2. Dimensión económica</b> Propuesta 1: Organizando talleres de capacitación especializada y de Innovación tecnológica en coordinación con la subgerencia del área de promoción y desarrollo local económico (Pág. 7).			Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026  Firmado Digitalmente por Ramos Rivera Spayder Brayan Fecha: 14/06/2022 22:05:48
2	Municipalidad Distrital de Cerro Colorado  <b>Partido político</b> Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa  <b>Alcalde</b> Enrique Vera Paredes	<b>Valores</b> La innovación no es algo intangible, es la respuesta mejor imaginada ante los problemas existentes, permite satisfacciones y se logra mediante el alto compromiso por encontrar salidas ante acciones rutinarias o “tradicionales” hoy vigentes; generando impactos positivos en el colectivo laboral y en la propia gestión. Aporta valor añadido a la calidad del servicio (Pág. 3).	<b>Fines y Objetivos</b> Objetivo 6: Se establece promover un servicio de calidad, procurando en todo momento generar valor público, brindando todas las posibilidades de realización a iniciativas innovadoras y de simplificación administrativa, para mejorar el servicio de manera permanente (Pág. 4).	<b>Estrategias</b> Fomentar activamente la participación de los ciudadanos, elevando el progreso socioeconómico sostenible e integral dentro del distrito. Promoviendo la cultura de participación donde la sociedad civil por intermedio de sus autoridades y representantes locales sean los promotores del desarrollo local (Pág. 18).	<b>Propuestas</b> Propuesta 4: Fundación de centros corporativos de capacitación e incubadoras de emprendimiento dirigido a madres solteras y madres jóvenes, personas de tercera edad (Pág. 35). Propuesta 38: realización de evaluaciones integrales sobre efectividad de los servicios locales y la calidad, operando bajo el monitoreo de la sociedad civil, la agilización de los trámites administrativos siendo menos burocráticos. (Pág. 38).	Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026  Firmado Digitalmente por Ramos Rivera Spayder Brayan Fecha: 15/06/2022 00:19:31
		<b>1.1. Principios y Valores</b> 6. Conformamos una organización que dará	<b>4.1.5. Deficiente nivel educativo, falta de</b>	<b>VI. Herramientas de supervisión ciudadana sobre ejecución de las</b>		Propuesta de gobierno Municipal 2023 – 2026

3	<p>Municipalidad Distrital de Yarabamba</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa</p> <p><b>Alcalde</b> Manuel Silfredo Aco Linares</p>	<p>fomento a la cultura de excelencia en la ciudad de Arequipa basándonos en la innovación, desarrollo, identidad y creatividad para el desarrollo con sostenibilidad (Pág. 4).</p>	<p><b>motivación al alumnado y a los profesores</b> <b>Objetivo estratégico</b> Fomentar la investigación tecnológica y científica enfocada en la innovación, con fundamento en las áreas prioritarias de inserción competitiva y desarrollo de Yarabamba (Pág. 19).</p>	<p><b>Propuestas ofrecidas en el Plan de Gobierno</b> La política institucional que implementaremos promoverá y facilitará una gestión pública municipal innovadora, moderna, eficaz y eficiente, ello a través de la difusión de información por la web del municipio de Yarabamba, misma que permitirá, la población del distrito participará activamente distrito, para garantizar la mejora continua de la gestión pública que presta el municipio a los vecinos y vecinas de Yarabamba (Pág. 38).</p>	<p>Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa</p> <p>Firmado Digitalmente por Ramos Rivera Spayder Brayan Fecha: 15/06/2022 00:15:42</p>	
4	<p>Municipalidad Distrital de Cayma</p> <p><b>Partido Político</b> Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p><b>Alcalde</b> Juan Carlos Linares Cama</p>	<p><b>Principios</b> C. Sistema de democracia integral de justicia y libertad (Pág.3).</p> <p><b>Objetivos</b> f. Accesibilidad a nuevas tecnologías y la ciencia, con la globalización y transformación de recursos y servicios (Pág.4).</p>	<p><b>d. Dimensión institucional:</b> Objetivos estratégicos Implementar estratégicamente Recursos tecnológicos y análisis de datos en el municipio para incentivar la formación de transparencia y valor público (Pág.10).</p>	<p><b>IV: Mecanismos de control ciudadano</b> Marco de un gobierno abierto, electrónico, transparente y participativo se publicarán semanalmente la información de interés público y del ciudadano Caymeño en particular, a través de la web y redes sociales del municipio de Cayma (Pág.11).</p>	<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026</p> <p>Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p>Firmado Digitalmente por Robert Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 12/06/2022 19:57:41</p>	
	<p>Municipalidad Distrital de Paucarpata</p> <p><b>Partido político</b> Arequipa, Tradición y Futuro</p>	<p><b>Presentación</b> La idea central del Plan de Gobierno gira en torno a tres aspectos que consideramos importantes en la creación de valor público que son: Libertad, Innovación y Emprendimiento que constituyen una afirmación al estado de derecho, la democracia y la</p>	<p><b>Preceptos Ideológicos</b> Diseñar y fortalecer un modelo de gestión pública regional, basado en cocreación, resultados y transformación humana en los procesos de generación de valor público (Pág. 12).</p> <p><b>Pilares</b></p>	<p><b>Propósito del Plan</b> Gobiernos Locales sean verdaderos promotores de la actividad económica con impacto social desde la innovación y el emprendimiento sostenibles (Pág. 15).</p>	<p><b>Dimensión Institucional</b> Modelo de Gestión: Propuesta convertir a la institución municipal en una municipalidad digital on line. Meta: 05 servicios prestados por la municipalidad en línea para la comodidad de la ciudadanía al 2026 (Pág. 33). Transparencia: Se propone las siguientes metas:</p>	<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026</p> <p>Partido político Arequipa, Tradición y Futuro</p>

5	<p><b>Alcalde</b> Marco Antonio Anco Huarachi</p>	<p>sostenibilidad desde los cuales se abre camino a ser una Arequipa próspera, respetuosa de la Ley y con acciones sociales, económicas, culturales, tecnológicas, administrativas, ambientales, demográficas y políticas que potencien el desarrollo en cualquiera de esos ámbitos y la generación de riqueza, cultural, social y económica (Pág. 3).</p>	<p>El primer pilar es innovar y emprender para crecer (Pág. 13).</p>		<p>01 consejo de Coordinación Local fortalecido al año 2026. 02 espacios de comunicación electrónica (Portal institucional y Portal de Transparencia Estándar) al 2026. 06 espacios de coordinación implementados y/o fortalecidos en beneficio de grupos sociales del distrito al 2026 (Pág. 34).</p>	<p>Firmado Digitalmente por Pedro Mejía Aguirre</p> <p>Fecha: 16/06/2022 20:44:54</p>
6	<p>Municipalidad Distrital La Joya</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p><b>Alcalde</b> Cristhian Mario Cuadros Triviño</p>					<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026</p> <p>Partido político Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p>Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela</p> <p>Fecha: 16/06/2022 16:36:48</p>
7	<p>Municipio de José Luis Bustamante y Rivero</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento regional</p>	<p><b>Perspectiva institucional</b> Objetivo 1: La generación de un servicio público gerencial, con visión estratégica, institucionalizando e integrando procesos de innovación que mejoren las capacidades de respuesta de los gobiernos. (Pág. 4).</p>	<p><b>Visión del Plan de Gobierno</b> La inserción exitosa del distrito en los procesos de globalización, dirigidos por un gobierno municipal que promueva las reformas por medio de una gestión democrática y concertada. (Pág. 5).</p>	<p><b>Objetivo estratégico</b> La generación de un servicio público gerencial, con visión estratégica, institucionalizando e integrando procesos de innovación que mejoren las capacidades de respuesta de los gobiernos, tanto en seguridad, salud, economía, limpieza (Pág. 12)</p>	<p><b>Promoción de un municipio moderno y transparente</b> La consolidación de un gobierno eficiente, honesto, transparente, y que rinda cuentas a la ciudadanía. (Pág. 12).</p>	<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026</p> <p>Firmado Digitalmente por José Fernando Bustamante Zegarra</p> <p>Fecha: 14/06/2022</p>

	<p>Arequipa transformación</p> <p><b>Alcalde</b> Fredy Javier Zegarra Black</p>					22:34:10
8	<p>Municipalidad Distrital de Socabaya</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional “Yo Arequipa”</p> <p><b>Alcalde</b> Romel Miguel Medina Romero Paredes</p>	<p><b>Principios</b> 4. Tener una participación activa lo cual implica tener en cuenta a los ciudadanos para la toma de decisiones dentro del municipio, a fin de fomentar el bienestar común. Con fundamento en esto las autoridades promoverán acciones concertadas como instrumento primordial dentro de una democracia participativa verídica. (Pág. 23).</p>	<p><b>Visión</b> El distrito de Socabaya conforma un territorio ordenado, moderno, limpio, seguro, productivo, cultural y turístico, exitosamente insertado en la transformación y globalización, con equilibrio en los ecosistemas, dirigido por autoridades distritales que promueven las reformas, llevando una gestión concertadora, participativa y democrática. (Pág. 14).</p>	<p><b>Desarrollo social integral</b> <b>Educación:</b> El tema educativo en el distrito estará orientado hacia la generación de conocimiento, lo cual resulta indispensable para el avance y producción de tecnología y avance de la ciencia. (Pág. 15).</p>		<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Socabaya</p> <p>Partido político Movimiento Regional “Yo Arequipa”</p> <p>Firmado Digitalmente por Walter Arturo Manrique Medina</p> <p>Fecha: 16/06/2022 00:20:42</p>
9	<p>Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre</p> <p><b>Partido Político</b> Movimiento regional juntos por el desarrollo de Arequipa</p> <p><b>Alcalde</b> Alfredo Benavente Godoy</p>	<p><b>Visión del Plan de Gobierno</b> Somos un grupo innovador de profesionales, líderes sociales, jóvenes académicos y técnicos, con elevada preocupación por el progreso del distrito, provincia y departamento de Arequipa, Nuestra innovación romperá toda tradición. (Pág. 29).</p>	<p><b>6.1. Dimensión social</b> En nuestro gobierno pondremos énfasis en la innovación (Pág. 30).</p> <p><b>Infraestructura</b> Creación e implementación de Paraderos Inteligentes con sensores de iluminación con energía solar, sistema de publicidad vecinal, música ambiental y cámara de seguridad (Pág. 30).</p>	<p><b>Objetivos estratégicos</b> a. La formación de una incubadora de emprendimiento para la promoción de pequeñas y medianas empresas, donde se capacite en la formación de emprendimiento, para la formulación de proyectos y planes de negocio individuales o en asociación (Pág. 40).</p>		<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Alto Selva Alegre</p> <p>Firmado Digitalmente por Spayder Rivera Ramos Rivera</p> <p>Fecha: 15/06/2022 16:34:53</p>

10	<p>Municipalidad Distrital de Uchumayo</p> <p><b>Partido Político</b> Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p><b>Alcalde</b> Hardin José Abril Velarde</p>	<p><b>Presentación</b> En este plan de gobierno reafirmamos nuestro compromiso para establecer una nueva forma de gobernar, más cercana a la población, con una visión innovadora, desechando políticas retrogradadas, obsoletas y sustituyéndola por una donde prime la opinión de la ciudadanía, reto que constituye el eje central de las propuestas de gobierno que se entrega a la ciudadanía del distrito de Uchumayo (Pág. 3).</p>	<p><b>4.2. Visión Institucional</b> Gobernanza e innovación (Pág. 30).</p> <p><b>6.2.2. Línea estratégica II: Estado y Gobernabilidad</b> Lograr un gobierno participativo e inclusivo que permita ser más eficaz al aparato público en beneficio de la ciudadanía (Pág. 35).</p>			<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Uchumayo</p> <p>Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p>Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela</p> <p>Fecha: 16/06/2022 06:29:05</p>
11	<p>Municipalidad Distrital de Tiabaya</p> <p><b>Partido Político</b> Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p><b>Alcalde</b> Nelson Godofredo Delgado Dueñas</p>	<p><b>6.2. Principios</b> Participación y Transparencia (Pág. 12).</p> <p><b>7. Visión del Plan de Gobierno</b> Generar servicios municipales de calidad bajos los principios de transparencia y tecnología, buscando el beneficio de los ciudadanos, consiguiendo un desarrollo sostenible e integral del distrito, con base en el potencial turístico y agrícola que permita un aumento y mejora en la calidad de vida, a través de una gestión innovadora con rostro social (Pág. 14).</p>				<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Tiabaya</p> <p>Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p>Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela</p> <p>Fecha: 16/06/2022 11:45:51</p>

12	<p>Municipalidad Mariano Melgar</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa”</p> <p><b>Alcalde</b> Oscar Alfredo Ayala Arenas</p>	<p><b>4.1. Principios</b> Democracia, transparencia y participación (Pág. 8).</p>	<p><b>5. Valores</b> C. Innovación. No es algo intangible, es la respuesta mejor imaginada ante los problemas existentes, permite satisfacciones y se logra mediante el alto compromiso por encontrar salidas ante acciones rutinarias o “tradicionales” hoy vigentes; promueve impactos en la cultura laboral y en la propia gestión. Aporta valor añadido a la calidad del servicio (Pág. 9).</p>			<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Mariano Melgar</p> <p>Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa</p> <p>Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera</p> <p>Fecha: 15/06/2022 16:29:46</p>
13	<p>Municipalidad Jacobo Hunter</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa”</p> <p><b>Alcalde</b> Christian Alexander Arce Machaca</p>	<p><b>Misión</b> Promover el desarrollo global de la ciudadanía mejorando su calidad de vida, por medio de la activa participación ciudadana, fomentando acciones y realizando acuerdos que aumenten el desarrollo de los pobladores, administrando de manera honrada, transparente y eficiente los recursos del tesoro público. (Pág. 2).</p>				<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Jacobo Hunter</p> <p>Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa”</p> <p>Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera</p> <p>Fecha: 15/06/2022 14:40:16</p>

14	<p>Municipalidad Yura</p> <p><b>Partido político</b> Arequipa, Tradición y Futuro”</p> <p><b>Alcalde</b> Mirtha Mavel Ruelas Casillas</p>	<p><b>Presentación</b> La idea central del plan de gobierno gira en torno a tres aspectos que consideramos importantes en la creación de valor público que son: Libertad, Innovación y Emprendimiento (Pág. 4).</p>	<p><b>Valores</b> La innovación no es algo intangible, es la respuesta mejor imaginada ante problemas existentes, permite satisfacciones y se logra mediante el alto compromiso por encontrar salidas rutinarias o “tradicionales”, tiene un impacto en nuestras vidas y en la gestión. La innovación aporta valor añadido, genera valor público y de calidad del servicio (Pág. 35).</p>	<p><b>Ejes de Desarrollo</b> Entre las propuestas para un distrito más próspero está la promoción de la ciencia e innovación (Pág. 20).</p>	<p><b>Dimensión institucional</b> Fomentar dentro de la gestión pública la participación de los ciudadanos, representantes de asociaciones y dirigentes donde tomen parte de los acuerdos y decisiones emitidos por el gobierno local en función a los planes de interés general (Pág. 32).</p>	<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Yura</p> <p>Partido político Arequipa, Tradición y Futuro”</p> <p>Firmado Digitalmente por Pedro Mejía Aguirre</p> <p>Fecha: 15/06/2022 20:42:41</p>
15	<p>Municipalidad Miraflores</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa”</p> <p><b>Alcalde</b> German Torres Chambi</p>	<p><b>4. Dimensión institucional</b> <b>Objetivo estratégico:</b> Municipio: Participación activa de la población. Administración: Municipio moderno, eficiente, oportuno y gestor (Pág. 20).</p>				<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Miraflores</p> <p>Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera</p> <p>Fecha: 15/06/2022 17:52:33</p>
16	<p>Municipalidad Sachaca</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional Arequipa Transformación</p>	<p><b>Visión:</b> Dentro de la visión se hace referencia a la libre participación de los ciudadanos, sin restricción religiosa o ideológica alguna, ni de pensamiento (Pág. 6).</p>	<p><b>Principio:</b> Incluir la participación ciudadana, a través de la inclusión física y activamente de los ciudadanos en cualquier decisión a nivel de municipio, a fin de mejorar el bienestar. Bajo este fundamento las autoridades deben promover el mecanismo</p>	<p><b>A. Dimensión Social:</b> a.2. Meta estratégica: campañas de concientización en talleres acerca de la importancia en la gestión municipal de la participación ciudadana. (Pág. 10).</p>		<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Sachaca</p> <p>Firmado Digitalmente por José</p>

	<p><b>Alcalde</b> Renzo Alonso Salas Herrera</p>	<p><b>Principio:</b> Gestión transparente en el municipio distrital, adoptando acciones que faciliten y permitan mayor acceso a información de parte de los ciudadanos. (Pág. 7).</p>	<p>esencial orientado a una democracia verdadera de participación. (Pág. 7).</p>	<p><b>D. Dimensión Institucional:</b> a.3. Objetivo a lograr. Coordinar este plazo según la necesidad, con los representantes de colectivos donde se tenga que rendir cuentas e identificar las necesidades más urgentes de los pobladores, verificar el avance de proyectos relacionados y fiscalizar los trabajos in situ. (Pág. 15)</p>	<p>Fernando Bustamante Zegarra</p> <p>Fecha: 12/06/2022 16:35:31</p>
17	<p>Municipalidad San Juan de Tarucani</p> <p><b>Partido político</b> Arequipa Avancemos</p> <p><b>Alcalde</b> Floro Choque Vilca</p>	<p><b>6.2. Principios:</b> Gestión de innovación, transparencia rendición de cuentas y participación, (Pág. 13).</p>	<p><b>9. Propuestas ante la problemática distrital</b> Participación ciudadana: Dar cumplimiento a la ley organiza de municipalidades, con la inclusión de las organizaciones de base y la sociedad civil en los presupuestos participativos, CCL, juntas vecinales, etc.; administrar, austeridad, realizando cabildos, consultas populares, dando informes de los ingresos y egresos mensualmente (Pág. 17).</p>		<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad San Juan de Tarucani Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yañez Valenzuela</p> <p>Fecha: 13/06/2022 11:22:00</p>
18	<p>Municipalidad Yanahuara</p> <p><b>Partido político</b> Arequipa Transformación</p> <p><b>Alcalde</b> Sergio Javier Bolliger Marroquín</p>	<p><b>Objetivos:</b> ser una organización política que plantee propuestas y proyectos abiertos al desarrollo, con sentido crítico, incluyendo la participación de profesionales, intelectuales, ideólogos, emprendedores, luchadores sociales y todo el colectivo, con voluntad de contribución desarrollo de país y de la región (Pág. 4):</p>			<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Yanahuara Firmado Digitalmente por José Fernando Bustamante Zegarra</p> <p>Fecha: 14/06/2022 12:25:49</p>

19	<p>Municipalidad Pocsi</p> <p><b>Partido político</b> juntos por el desarrollo de arequipa</p> <p><b>Alcalde</b> Andrés Avelino Vilca Añari</p>	<p><b>Resumen:</b> La política de gobierno municipal, debe basarse en un gobierno moderno, abierto y participativo (Pág. 2).</p>				<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Pocsi Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera</p> <p>Fecha: 15/06/2022 17:37:35</p>
20	<p>Municipalidad Characato</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p><b>Alcalde</b> Ángel Anastasio Linares Portilla</p>	<p><b>1.1. Principios y valores. F.</b> Somos una organización preocupada por el fomento a la cultura de excelencia en la Región de Arequipa, orientada en la innovación, creatividad, identidad y desarrollo sostenible. (Pág. 3).</p>				<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Characato Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela</p> <p>Fecha: 16/06/2022 16:48:04</p>
21	<p>Municipalidad Vítor</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p><b>Alcalde</b> José Alberto Huamani Chaupi</p>	<p><b>6.</b> Rendición de cuentas. Adopción de estrategias de control ciudadano para la verificación del avance de los proyectos propuestos en la hoja de ruta, (Pág. 17).</p>				<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Vítor Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela</p> <p>Fecha: 15/06/2022 22:01:01</p>
	<p>Municipalidad Quequeña</p> <p><b>Partido político</b></p>	<p><b>10.4. Dimensión institucional:</b> Objetivo estratégico, instituciones</p>				<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Quequeña</p>

22	<p>Movimiento Regional Fuerza Arequipeña</p> <p><b>Alcalde</b> Luis Ernesto Núñez Saldívar</p>	eficientes y transparentes (Pág. 17).				<p>Firmado Digitalmente por Jorge Edmundo Ampuero Pérez</p> <p>Fecha: 16/06/2022 00:15:55</p>
23	<p>Municipalidad Mollebaya</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa</p> <p><b>Alcalde</b> Tito Edilberto Zegarra Lajo</p>					<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Mollebaya</p> <p>Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera</p> <p>Fecha: 15/06/2022 18:16:48</p>
24	<p>Municipalidad Santa Rita de Siguan</p> <p><b>Partido político</b> Movimiento Regional Arequipa Avancemos</p> <p><b>Alcalde</b> Fredy Raúl Lope Bautista</p>	<p><b>Objetivo específico:</b> Realizar un trabajo conjunto con la ciudadanía para solucionar las problemáticas promoviendo la activa participación de los pobladores. (Pág. 3).</p>	<p><b>2.5. Municipio:</b> Se propone una actualización tecnológica de la página web del municipio distrital para brindar una mejor atención con gestión transparente en beneficio de los ciudadanos del distrito, convocando la participación de personal capacitado, e implementando propuestas con visión a futuro de desarrollo (Pág. 7).</p>	<p><b>Misión:</b> Implementar una gestión municipal con capacidad de gobierno y participación de la sociedad en todo su conjunto, comprometiéndose con el desarrollo y progreso. (Pág. 12).</p>		<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Santa Rita de Siguan</p> <p>Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela</p> <p>Fecha: 13/06/2022 11:07:15</p>
25	<p>Municipalidad Chiguata</p> <p><b>Partido político</b> Arequipa, Tradición y Futuro</p> <p><b>Alcalde</b></p>					<p>Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Chiguata</p> <p>Digitalmente por Pedro Mejía Aguirre</p> <p>Fecha: 17/06/2022</p>

	Gladys Ticona Flores					22:40:34
26	Municipalidad Sabandia <b>Partido político</b> Movimiento regional Arequipa avancemos <b>Alcalde</b> Pauca Calcina, Victor	<b>5.3. Valores</b> Lograr el fortalecimiento administrativo y la participación de los ciudadanos en temas de gestión a fin de solucionar las problemáticas integralmente, sin apartar o dejar de lado la opinión de la ciudadanía. (Pág. 15).	<b>Dimensión institucional:</b> Creación del Aplicativo Móvil, digitalizar la atención del municipio de Sabandia, para que los ciudadanos se encuentren informados respecto de los avances y acciones emprendidas en bien de la población, a su vez podrán hacer un seguimiento virtual de sus trámites, los pobladores podrán solicitar cualquier tipo de apoyo ante eventualidades y requerimientos (Pág. 24).			Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Sabandia Digitalmente por Roberto Carlos Yañez Valenzuela  Fecha: 15/06/2022 22:57:49
27	Municipalidad Santa Isabel de Siguan <b>Partido político</b> Movimiento Regional Arequipa Avancemos <b>Alcalde</b> Esmelin Agustín Pacheco Mena	<b>II. Principios; Conductas, valores y metas del partido político: La gestión estará caracterizada por ser transparente en todos sus aspectos, promoviendo un entorno social de confianza</b> basado en el establecimiento de consensos (Pág. 2)				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Santa Isabel de Siguan Digitalmente por Walter Arturo Manrique Medina  Fecha: 14/06/2022 23:27:32
28	Municipalidad Polobaya <b>Partido político</b> Arequipa, Tradición y Futuro <b>Alcalde</b> Wenceslao Cabana Vilca	<b>Presentación:</b> La idea central del Plan de Gobierno gira en torno a tres aspectos que consideramos importantes en la creación de valor público que son: libertad, innovación y emprendimiento que constituyen una afirmación al Estado de Derecho (Pág. 5)	<b>Preceptos ideológicos:</b> El emprendimiento implica que no se ejerce presión política por parte del gobierno distrital, para avanzar en el desarrollo del Distrito, sino ir Construyendo a base creatividad e innovación una existencia razonable en cada ciudadano, por sí mismos y una gestión pública, más	<b>Preceptos ideológicos:</b> diseñar y fortalecer un modelo de gestión pública regional, basado en la coreación, resultados y transformación humana, en los procesos de generación de valor público (Pág. 13). <b>Pilares:</b> 1. Innovar y emprender para crecer (Pág. 14). <b>Principios de Gobierno:</b> 4. Innovación sostenible: La sociedad y los agentes económicos	<b>Propósito de gobierno:</b> Propone una real transformación para Polobaya y que pueda reflejarse en el país y en donde el uso de los recursos públicos sea idóneo, profesional y transparente con el mayor beneficio a la economía y a la comunidad y considerando que el Municipio Distrital, sea verdadero promotor de la actividad económica con impacto social desde la innovación y el	Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Polobaya Digitalmente por Pedro Mejía Aguirre

			coherente que recupere la credibilidad (Pág. 13)-	participan activamente con bienes y servicios que aportan valor en la sostenibilidad de los recursos, el buen aprovechamiento y la conservación. De lo que se trata aquí es de poner en claro todo aquello de lo que dependemos como Provincia y crear una congruencia entre lo que se decide y actúa desde el Estado, las Empresas y los ciudadanos con el clima, los ecosistemas y el uso de la energía (pp. 20-21).	emprendimiento sostenibles (Pág. 17).	Fecha: 16/06/2022 21:55:55
29	Municipalidad San Juan de Siguas <b>Partido político</b> Yo Arequipa <b>Alcalde</b> Bernabe Llosa Briceño	<b>Principios; Conductas, valores y metas del partido político:</b> El Movimiento Regional “YO AREQUIPA”, es una agrupación política de carácter regional, con proyección nacional, que se constituye para lograr el desarrollo integral de nuestra región articulada al mundo global, teniendo como eje central el desarrollo humano, económico y sostenible, trabajando concertadamente con los ciudadanos, entes sociales, colegios profesionales, etc. (Pág. 6).				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 San Juan de Siguas Digitalmente por Walter Arturo Manrique Medina  Fecha: 08/07/2022 19:10:04

Nota. Tomado de Web de Gobiernos Locales (2022).

Como resultado de una profunda revisión a cada uno de los planes de gobierno se tiene la mayoría de las organizaciones políticas que fueron elegidos por elección ciudadana municipal 2022, no contemplan crear un instituto de innovación en el sector público.

En cuanto al ideario se puede ver que algunos de los partidos consideran criterios universales como la participación ciudadana, transparencia de datos y otros, pero en términos generales no hay propuestas o iniciativas que impulsen la gestión de innovación pública desde sus organizaciones.

### **2.4.3. Documentos de Gestión Municipal**

De igual forma se ha hecho una revisión del CAP (cuadro de asignación de personal) en los 29 municipios existentes en la provincia, a fin de identificar si algún municipio de la provincia cuenta con un área o laboratorio de innovación pública en su organización o en su defecto si se ha asignado una persona a tiempo completo o parcial para realizar funciones vinculadas a la gestión pública.

El resultado de la revisión nos da que ninguno de los 29 municipios de la provincia de Arequipa dispone de un área de innovación y personal asignado en temas de innovación.

**Tabla 9***Innovación Pública: Área o Responsables en cada gobierno local*

Ítem	Municipalidad	Misión	Visión	Área o Responsable de Innovación	Actividades asociadas a Innovación	Fuente
1	Municipalidad Provincial	Fomentar el desarrollo sostenible y la correcta prestación de servicios a la ciudadanía, de calidad, ética y transparentemente, en armonía con el entorno	Consolidar a Arequipa como eje estratégico de progreso en la región sur del Perú y como Patrimonio cultural de la humanidad,	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Subgerencia de Desarrollo económico local de la MPA – SUMATEC. Ciclo de Capacitaciones Virtuales (23.09.21).	<a href="https://www.muniarquipa.gob.pe/">https://www.muniarquipa.gob.pe/</a> <a href="https://www.facebook.com/MuniArequipa">https://www.facebook.com/MuniArequipa</a> *Portal Transparencia.
2	Municipio de Cerro Colorado	Mantener una gestión responsable y transparente con servicios de calidad eficaces y eficientes, garantizando el óptimo manejo de los recursos públicos, fomentando del desarrollo sostenible e integral de los ciudadanos de manera inclusiva y participativa.	Ser reconocidos como una municipalidad líder por la constante mejora e innovación dentro de la región, emprendiendo una labor eficiente y proactiva ofrecida por todo el personal, contar con el recurso humano altamente calificado para el bienestar de los ciudadanos.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Sub Gerencia de MiPymes y Turismo - SUMATEC. Plan de formación en innovación y tecnología (03.05.22).	<a href="https://www.mdcc.gob.pe/">https://www.mdcc.gob.pe/</a> <a href="https://www.facebook.com/municipalidad.cerrocolorado">https://www.facebook.com/municipalidad.cerrocolorado</a> *Portal Transparencia.
3	Municipalidad Distrital de Yarabamba	Contribuir en el aumento del estándar de vida de la población, brindando servicios de calidad y fomentando del desarrollo sostenible e integral para engrandecer el distrito.	Consolidar el liderazgo de la municipalidad a través del empoderamiento de los ciudadanos y el emprendimiento para el desarrollo integral, posicionar al municipio como el mejor destino turístico, aprovechando el enorme potencial en agricultura y fomento de la identidad.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra actividades asociadas a la innovación	<a href="https://www.muniyarabamba.gob.pe/">https://www.muniyarabamba.gob.pe/</a>

4	Municipio de Cayma	Mantener una gestión responsable y transparente con servicios de calidad eficaces y eficientes. El uso de recursos públicos está orientado a brindar orden, seguridad y limpieza mejorando la calidad de vida de los ciudadanos, mejorar la infraestructura vial y de comunicaciones, posicionar al distrito como el principal en actividad turística dentro de la región.	El distrito de Cayma para el año 2022 propone ser más ecológico, saludable y moderno; liderando dentro de la región con crecimiento económico y desarrollo sostenible; bien articulado al mercado nacional, regional y local generando buenas condiciones de vida. Cultivando elevados valores institucionales y sociales en la gestión con solidaridad y participación. Cuenta con servicios de calidad, modernos y más humanos en bien de la población.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	<a href="https://www.municayma.gob.pe/">https://www.municayma.gob.pe/</a>  **Portal Transparencia no se encuentra en funcionamiento
5	Municipio de Paucarpata	Paucarpata es un distrito con visión para la creación de oportunidades, es seguro, prospero, competitivo, turístico y saludable, comprometido con la participación activa de todos sus pobladores.	El distrito de Paucarpata para se propone ser más competitiva, ecológica, saludable y moderna; liderando dentro de la región con crecimiento económico y desarrollo sostenible; bien articulado al mercado nacional, regional y local generando buenas condiciones de vida. Los servidores públicos tienen una actitud proactiva, y están comprometidos con la participación ciudadana, promoviendo los procesos de desarrollo dentro de la región y el distrito.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Ciclo de capacitaciones plan de reactivación económica digital marca Paucarpata – SUMATEC. (28.04.21).	<a href="https://munipaucarpata.gob.pe/">https://munipaucarpata.gob.pe/</a>  <a href="https://www.facebook.com/sumatecper">https://www.facebook.com/sumatecper</a> <u>u</u>  *Portal Transparencia.
6	Municipio de la Joya	En el plazo más breve conformar un grupo de funcionarios responsables, respetuosos, idóneos, apegados a la ley, promotores de la democracia; se busca un desarrollo integral del distrito en armonía y con la participación de los ciudadanos	El análisis del diagnóstico y potencialidades del Distrito, que fueron recopilados como parte de la gestión de desarrollo se ha enriquecido con las sugerencias de profesionales y permiten plantear una propuesta de visión a futuro identificando los puntos	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama. No se cuenta con el CAP (Cuadro de Asignación del Personal) en el Portal de Transparencia.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	<a href="https://www.municipalidadlajoya.gob.pe/">https://www.municipalidadlajoya.gob.pe/</a>

		<p>buscando siempre el desarrollo integral. Implementando políticas que incentiven la formación de líderes políticos auténticos correctamente formados con capacidades participativas y conciliadoras que conlleven una buena gestión. Fortaleciendo la identidad cultural y recuperando los valores sociales.</p> <p>De igual forma promover los recursos turísticos, fomentar su recuperación y mejorar los existentes.</p>	<p>centrales para el progreso en orden de prioridad, guardando coherencia con las dinámicas de progreso dentro del distrito. Tales directivas permiten establecer políticas generales en beneficio del distrito, visualizando y sustentando la proyección de los roles a futuro en la toma de decisiones y formulación de políticas de uso de los recursos dentro del distrito. Obtener como municipio el liderazgo, prestigio y reconocimiento de que dispone con infraestructura moderna tecnológica y personal adecuado, competitivo y calificado comprometidos con el desarrollo distrital, asegurando la salud, bienestar y calidad de vida de la gente en pos de un desarrollo sostenible.</p>			
7	Municipio de José Bustamante Rivero y Luis	<p>Ejecutar, planear y promover políticas para que el distrito garantice la obtención del desarrollo integral de sus ciudadanos, empleando de manera adecuada los recursos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, logrando unos servicios públicos eficientes, se fomentara la actividad cultural, recreativa y deportiva, promoviendo el desarrollo productivo del comercio, se consolidara la infraestructura urbana y vial, garantizando el</p>	<p>Hacer del distrito un lugar moderno, seguro, ordenado con elevada calidad de vida, líder en la gestión administrativa transparente y participativa. Con alto desarrollo productivo y comercial, integrado por ciudadanos solidarios y cultos.</p>	<p>El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).</p>	<p>Plataforma Digital de Atención al Ciudadano.</p>	<p><a href="https://www.munibustamante.gob.pe/">https://www.munibustamante.gob.pe/</a></p> <p>*Portal Transparencia.</p>

		desarrollo en equilibrio y armonía con el medio ambiente.				
8	Municipio de Socabaya	Fomentar el desarrollo sostenible y la correcta prestación de servicios a la ciudadanía, de calidad, ética y transparentemente, cumpliendo con los objetivos trazados.	Ser un distrito solidario y sustentable ambientalmente, históricamente agroecológico, turístico, competitivo y productivo.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	I.E.I. Socabaya obtuvo el primer lugar en la presentación de proyectos educativos de innovación en el año 2019. Gerencia de Desarrollo Social. Informe Nro. 192-2019-MDS/A-GM-GDS.	<a href="https://www.munisocabaya.gob.pe/">https://www.munisocabaya.gob.pe/</a>
9	Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre	Consolidar la participación democrática representando el interés de cada ciudadano. Brindar servicios públicos de alta calidad. Prestar servicios de óptima calidad. Acceso de oportunidades por igual para todos. Fomentar el progreso social, ambiental y económico a través de una administración responsable de los recursos y con transparencia.	Distrito articulado e integrado a Arequipa, con gestión progresista del territorio y protección sostenible del medio ambiente, obteniendo gran dinamismo económico con servidores públicos calificados, entregando buenos servicios y productos competitivos a la ciudad y a región sur. Cuenta con organizaciones e instituciones líderes con altas capacidades de desarrollo y de gestión, promoviendo el permanente empleo de instrumentos de financiamiento, comprometidos con la ciudadanía para aumentar la modernidad urbana y mejorar la seguridad. Distrito posicionado como el eje central de desarrollo en la parte este de la provincia de Arequipa.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra actividades asociadas a la innovación	<a href="https://munialtoselvaalegre.gob.pe/mdasa/">https://munialtoselvaalegre.gob.pe/mdasa/</a>  *Portal Transparencia.
10	Municipalidad Distrital de Uchumayo	El municipio conforma una entidad encargada de promover el progreso de la región, es eficiente, eficaz, honesta y	Distrito integral con un proceso de desarrollo adecuado, universal, sostenible y descentralizado, respetando los	No se ha encontrado información sobre su organigrama y CAP.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	<a href="https://www.distrito-pe/distrito-uchumayo.html">https://www.distrito-pe/distrito-uchumayo.html</a>

		transparente, con elevado sentido social, que da sus servicios con calidad a fin de llevar a los habitantes del distrito mejor calidad de vida y modernidad.	valores éticos, cultura e identidad del distrito y sus anexos, expresado en la entrega eficiente de las prestaciones fundamentales de educación, salud, infraestructura vial y saneamiento básico para todos los centros poblados.			No cuenta con página web.
11	Municipio de Tiabaya	Fomentar el desarrollo sostenible y la correcta prestación de servicios a la ciudadanía, de calidad, ética y transparentemente, cumpliendo con los objetivos trazados, con personal eficiente, receptivo de espíritu innovador para el aumento de la calidad de vida y desarrollo integral.	Es un distrito tradicional con campañas, amigable, seguro y próspero, extensión territorial ordenada, ambientalmente saludable que desempeña un papel estratégico integrador, con prácticas de equidad, justicia y cultura.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	<a href="http://www.munitiabaya.gob.pe/">http://www.munitiabaya.gob.pe/</a>
12	Municipalidad Distrital de Mariano Melgar	Fomentar, ejecutar y planear diversas políticas que aporten progreso al distrito, tener un gobierno democrático que eleve la calidad de vida y mejora continua, consiguiendo un desarrollo integral del ciudadano en armonía con la ecología y el medio ambiente.	El distrito para el 2022 fomenta el desarrollo sostenible, integral, inclusivo y humano, procurando la igualdad de género e igual acceso a oportunidades, los pobladores tienen conciencia de la sostenibilidad y la ecología, practican los valores y el respeto al derecho de los demás, son solidarios y con buen trato. La comuna de Mariano melgar es transparente, democrática y segura, considera la opinión de los pobladores en la toma de decisiones.	El Municipio no dispone de una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).		<a href="https://munimarianomelgar.gob.pe/">https://munimarianomelgar.gob.pe/</a>  *Portal Transparencia.
13	Municipalidad Distrital de Jacobo Hunter	Fomentar el progreso sostenido e integral, garantizando la prestación de servicios de calidad en el municipio y el distrito, a través de un gestión moderna, eficiente y eficaz, orientada al ciudadano, el	Ser un distrito moderno, integrado a la ciudad de Arequipa, donde en coordinación entre la sociedad civil y el municipio se trabaja para desarrollar la economía del sector, protegiendo el entorno	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	Portal

		cuidado del medio ambiente, la inclusión social y el fortalecimiento institucional.	ambiental y natural, uniendo esfuerzos para mejorar la calidad y la seguridad de los ciudadanos.			
14	Municipio de Yura	El municipio de Yura fomenta el turismo, sostenibilidad y desarrollo integral de toda actividad productiva dentro del distrito brindando correcto servicio de las prestaciones públicas para con los ciudadanos de una forma transparente, concertada y eficiente	Es un distrito democrático, participativo, seguro con gran potencial turístico, lidera el desarrollo empresarial y productivo, con respecto al medio ambiente y altos estándares de calidad de vida.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	Portal web
15	Municipalidad Distrital de Miraflores	Fomentar, ejecutar y planear diversas políticas que aporten progreso al distrito, tener un gobierno democrático que eleve la calidad de vida y mejora continua, consiguiendo un desarrollo integral del ciudadano en armonía con la ecología y el medio ambiente.	La visión es ser un distrito transparente, democrático y segura, considera la opinión de los pobladores en la toma de decisiones. Fomenta el desarrollo sostenible, integral, inclusivo y humano, procurando acceso a oportunidades, los pobladores, practican los valores y el respeto al derecho de los demás, son solidarios La visión distrital se basa en los siguientes ejes: identidad de participación, cultura de la prevención, la educación competitiva, el orden y la producción.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Sin registro de acciones asociadas en innovación recientemente.	<a href="https://www.munimiraflor.es/arequipa.gob.pe/">https://www.munimiraflor.es/arequipa.gob.pe/</a>
16	Municipio de Sachaca	La entrega de prestaciones de calidad con buena tecnología y transparencia para el beneficio de los pobladores, obteniendo mayor progreso integral con sostenibilidad del sector, por medio de una gestión innovadora y participativa.	Alcanzar el desarrollo en el distrito mejorando el acceso a oportunidades y elevando el estándar de calidad de vida	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Sala de Innovación de la I.E. Milagro de Fátima (15.02.22)	<a href="https://www.munisachaca.gob.pe/">https://www.munisachaca.gob.pe/</a> *Portal Transparencia.

17	Municipio de San Juan de Tarucani	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
18	Municipalidad Distrital de Yanahuara	Garantizar un buen gobierno en el distrito concertando y coordinando con múltiples entidades públicas y privadas para lo obtención de un buen desarrollo con sostenibilidad, promoviendo la estabilidad y orden necesarios que garanticen la interacción productiva, con practica de valores y respeto a las costumbres y tradiciones, facilitando la correcta integración dentro del ámbito de la jurisdicción, local y nacional. Realiza la planificación del desarrollo distrital, fundamentado en el respeto a las autoridades, la gerencia municipal y la autonomía pública.	Concretar los objetivos de desarrollo social e inversión según los requerimientos de la población, empleando los recursos tecnológicos, equipo humano de trabajo y sistemas de innovación publica, con capacidades éticas, de liderazgo, enfoque estratégico, alta competitividad y equidad, donde la gobernabilidad con equidad conforme el trabajo de la gestión municipal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra actividades asociadas a la innovación	<a href="http://muniyanahuara.gob.pe/">http://muniyanahuara.gob.pe/</a>  *Portal Transparencia.
19	Municipalidad Distrital de Pocsi	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
20	Municipio de Characato	El municipio estar consolidado como una institución competitiva, transparente, moderna y líder en el otorgamiento de prestaciones públicas, con infraestructura de calidad, atención oportuna, manejando indicadores de calidad humana y eficacia en la proyección hacia el ciudadano, dentro de la comunidad contando con personal	El Distrito de Characato es prospero, competitivo, seguro, saludable y turístico, orientado a la generación de oportunidades, con el compromiso y participación de todos sus ciudadanos.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	<a href="https://municharacato.gob.pe/">https://municharacato.gob.pe/</a>

		comprometido y eficiente de actitudes proactivas.				
21	Municipio de Vitor	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
22	Municipio de Quequeña	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
23	Municipalidad Distrital de Mollebaya	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	<a href="https://munimollebaya.gob.pe/">https://munimollebaya.gob.pe/</a>
24	Municipalidad Distrital de Santa Rita de Sigwas	No dispone de información.	No dispone de información.	No dispone de información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
25	Municipio de Chiguata	No dispone de información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	<a href="https://www.municiguata.gob.pe/">https://www.municiguata.gob.pe/</a>
26	Municipalidad de Sabandia	La misión como entidad edil es el impulso del bienestar y la promoción del progreso socioeconómico de los ciudadanos del distrito, brindando buen servicio en la prestación pública y administrativa, promoviendo la ejecución de proyectos básicos de infraestructura, apoyo a las actividades de autoconsumo y productivas, elevando la calidad de vida del poblador y fomentando la inversión y participación privada.	Sabandia principal destino agroindustrial y gastronómico de la Provincia de Arequipa, con estándares de vida óptimos, en donde los ciudadanos conviven con la naturaleza y la ciudad, asumiendo en su desarrollo sostenible en conjunto con un gobierno local equitativo, transparente y eficiente que se encuentra al servicio de la ciudadanía.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
27	Municipalidad Santa Isabel de Sigwas	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.

				responsable, no se cuenta con información.		
28	Municipalidad Distrital de Polobaya	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
29	Municipio de San Juan de Sigvas	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y Reglamento de Organización de Funciones (ROF).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.

*Nota.* Tomado de la Web de Gobiernos Locales, Arequipa (2022).



#### **2.4.4. Municipalidad Provincial de Arequipa**

Para el Ing. Enzo Velásquez subgerente de informática, la Subgerencia de Informática de la Municipalidad Provincial de Arequipa, es el área que viene realizando mejoras en los procesos de la entidad a través del uso de la tecnología con un enfoque de brindar un mejor servicio al ciudadano, mejorando los tiempos de respuestas a las solicitudes de trámites.

Para ello considera importante la innovación para dar solución a determinados problemas de la municipalidad haciendo uso de metodologías como el design thinking.

La Municipalidad ha establecido alianzas con las principales universidades de la ciudad de Arequipa como la UCSM, UNSA y UCSP para recibir apoyo en temas de innovación y los ayuden a lograr algunos retos que han identificado y priorizado. (Ver Anexo 1).

#### **2.4.5. Municipalidad Distrital de Miraflores**

Para el Arq. Juan Ortiz gerente municipal, la municipalidad presenta actualmente problemas en su recaudación tributaria debido a la falta de un sistema eficiente de seguimiento y control del cobro de impuestos, lo que origina deficiencias en la prestación de servicios como la cobertura del recojo de basura por falta de unidades, repuestos y mantenimiento de las propias unidades de recojo.

Actualmente, la municipalidad no está enfocada en temas de innovación pública como parte de su gestión edil. (Ver Anexo 1).

#### **2.4.6. Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero**

Para el Abog. Renato Paredes, gerente municipal, considera importante una gestión en innovación pública para el aseguramiento de los objetivos institucionales.

No obstante, nos aclara que varios municipios que tiene conocimiento no es de interés la innovación pública como parte del plan de gobierno de las autoridades. Uno de los problemas en común de la mayoría de las municipalidades es la recaudación que constituye el aseguramiento de pago de los servicios de agua, luz, teléfono e internet que tiene que pagar todo municipio.

Uno de los factores claves que impulsa la innovación pública en los gobiernos locales, nos indica, es contar con personal más joven, con mayor apertura y conocimiento en tecnología. (Ver Anexo 1).

#### **2.4.7. Municipalidad Distrital de Cerro Colorado**

Para Daniela Gamero, especialista de la municipalidad en la Gerencia de Desarrollo Local, Subgerencia de Promoción de Mypes y Turismo, la municipalidad no cuenta con un área de innovación ni personal encargado de una gestión en innovación pública.

La municipalidad no tiene una política clara de innovación, cada área ve la forma de innovar y por parte de gestión del talento no se ha brindado capacitación al personal en temas de innovación. (Ver Anexo 1).

#### **2.4.8. Municipios de Lima**

En el Perú el proceso de innovación pública se viene dando en forma paulatina siendo algunos municipios del departamento de Lima, los que han logrado mayor desarrollo a nivel nacional. (Rojas, 2022)

##### **A. Lima Metropolitana**

Lima metropolitana contaba recientemente con un Centro de Innovación, según Rojas (2022):

La misión del centro de innovación del municipio de Lima es “Crear una metrópoli ideal enlazando los retos de la ciudad con ecosistemas de innovación”, alineado a su visión organizacional “Cada ciudadano siente que su bienestar ha mejorado gracias a iniciativas de innovación”. Los gobiernos están apostando por la innovación a fin de abordar problemas sociales cada vez más complejos. Esto implica la transformación de estructuras y procesos que puedan soportar y promover la innovación.

Para lograrlo, el Observatorio de Innovación Pública de la OECD propone el trabajo en 4 frentes:

**Figura 3**  
*Alcance de la Innovación Pública*



*Nota.* La figura 3 muestra el alcance de la innovación pública en sus 04 fases. Tomado de : OECD (2021).

## **B. Municipio de San Isidro**

Por medio del acuerdo de concejo Nro. 052-2015-MSI la municipalidad de San Isidro aprobó una carta municipal de innovación y gobierno abierto, de esa manera registro su adherencia al documento internacional de datos abiertos, consolidándose en el distrito pionero a nivel latinoamericano.

Los objetivos del Programa de Innovación y Gobierno Abierto, según Rojas (2022), establece:

- Fomentar el programa de gestión abierta, participativa y transparente que promuevan procesos de innovación dentro del municipio.
- Incluir enfoques de gobierno abierto en el municipio, fomentando una administración enfocada en la mejora de los ciudadanos, aplicando una política interna basada en el cambio cultural, gestión de conocimiento y desarrollo para potenciar la innovación y aumentar la creatividad.
- Promover la aplicación de ecosistemas de innovación dentro del municipio que se integre a cada actor municipal de desarrollo, a fin de elevar el nivel competitivo como distrito, y aumentar el estándar de vida de los ciudadanos.
- Por medio de la coordinación con diversas áreas, formular e implementar herramientas de acceso a la información y rendición de cuentas, impartiendo políticas de datos abiertos que incrementen la transparencia de la gestión.
- Diseñar, proponer e implementar acciones y planes para dinamizar el desarrollo de ecosistemas de innovación dentro del distrito, orientados hacia la generación de

sostenibilidad, innovación, competitividad y conocimiento dentro de la ciudad, con mayor aprovechamiento de las tecnologías de comunicación y de información.

- Difundir entre el personal y funcionarios del municipio, el servicio público, la integridad y la probidad, resaltando la importancia de una buena práctica municipal.
- Promover la colaboración, asistencia técnica, intercambio de experiencias, y fortalecer las capacidades en cuestiones relativas a innovación pública y gobierno abierto.
- Para esto el plan de gobierno abierto e innovación programa actividades internas y públicas, como encuentros de innovación, talleres de datos abiertos e innovación y de tecnología como hackáthones de datos abiertos, meetup san isidro y actividades programadas en Lab San Isidro.

Tales iniciativas y proyectos han tenido buen reconocimiento en el ámbito nacional. Se obtuvo una certificación a buenas prácticas de gestión pública; siendo finalista para el premio otorgado en el año 2016 por la asociación “al día” un colectivo civil de ciudadanos, recibiendo una mención honorífica a nivel nacional en el premio de democracia digital del año 2016, organizado por el colectivo civil “desarrollo internacional y democracia”. (Municipalidad de San Isidro, 2023)

### **C. Municipalidad Distrital de Miraflores**

De acuerdo a (Municipalidad de Miraflores, 2023).

Dispone de un Centro de Innovación Miraflores que es un espacio que promueve la innovación para resolver los diferentes desafíos que presenta nuestro distrito. Para ello, comparte conocimientos sobre innovación a los vecinos y público en general, y brinda visibilidad a las empresas de reciente creación y de base tecnológica, conocidas como startups, y a los proyectos de innovación que puedan relacionarse con los retos y desafíos del distrito.

De esta manera, el Centro de Innovación de Miraflores busca constituirse en un punto de encuentro entre los vecinos, desarrolladores, entidades educativas, empresas y otros actores del ecosistema de innovación; y consolidarse como un referente en materia de innovación de nuestro medio.

**Figura 4**

*Charla de Capacitación del Centro de innovación de del municipio*



*Nota.* Fuente: Municipio de Miraflores

**El centro de innovación y lineamientos de acción**

Tiene las siguientes líneas de acción a desarrollar:

Emprendimiento, tecnología, formación en innovación para los vecinos y ciudadanía en general a través de conferencias en línea, talleres, charlas y webinars.

Conformar un sitio para generar respuestas a los desafíos distritales, promoviendo interacción de startups, el contacto y la gestión de planes de innovación con el municipio, y también con otros actores de la escena política local.

Emprendimientos y mentorías con impacto local.

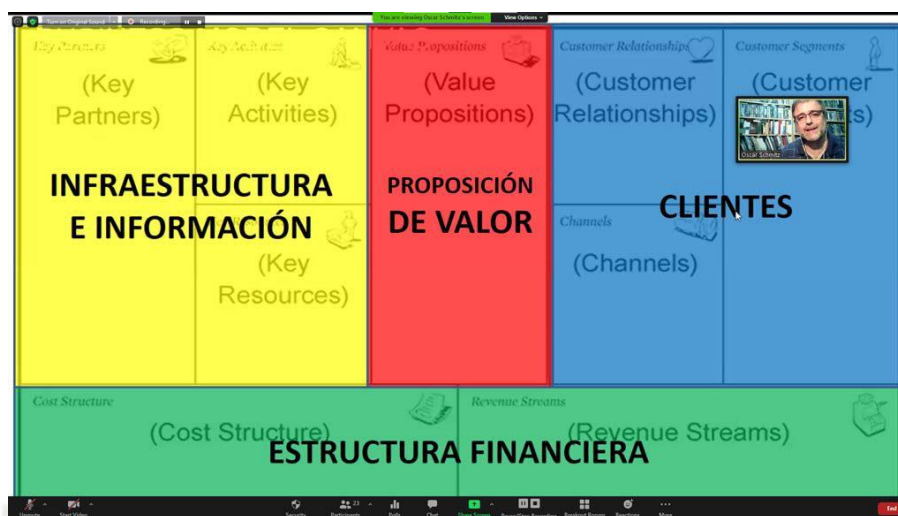
**Conferencias online y ciclo de charlas**

Este centro de innovación distrital adapta sus acciones hacia la globalización digital. El municipio ha sido el pionero en la ejecución de ciclos ininterrumpidos de conferencias online desde la pandemia del Covid sucedida en marzo del año 2020.

Las acciones han consistido en dar conferencias en línea de emprendimiento tecnológico, innovación y tecnología a la par talleres y charlas. En el año 2020, entre los meses de marzo y setiembre se ha estado desarrollando en nuestro canal de YouTube y la red social Facebook, conferencias en línea y talleres. A partir de octubre de 2020 se empezaron a desarrollar webinars en la plataforma Zoom.

**Figura 5**

*Webinars de Capacitación Centro de Innovación de Miraflores*



Nota. Fuente: Municipalidad Distrital de Miraflores

En 2020 de marzo a diciembre se han alcanzaron las siguientes estadísticas:

**Tabla 10**

*Registro de actividades realizadas en diciembre del 2020*

Acciones	Cantidad
Cantidad de expositores	108
Talleres, conferencias y charlas	152
Numero de Reproducciones	88 616

Nota. Elaboración propia

Estas cifras demuestran un crecimiento notorio en el número de actividades, y el impacto que lograron, comparativamente con las acciones presenciales efectuadas en el año 2019, cuyo registro se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 11**

*Registro de acciones realizadas de marzo a diciembre del 2020 de forma virtual*

Acciones	Cantidad
Cantidad de asistentes	2954
Actividades en total	117
Meetups	6

Conferencias y charlas	44
Actividades interactivas y talleres	67

Nota. Elaborada en base a la información obtenida por el Centro de Innovación de Miraflores

Los próximos webinars a convocarse se difunden en la página web, twitter y Facebook del municipio. Los expositores interesados en participar en talleres online o webinars se pueden inscribir en estas plataformas.

### Laboratorio de innovación

En el año 2019, se celebró con la Pontificia Universidad Católica del Perú un convenio interinstitucional, gracias a este se desarrolló de manera conjunta el plan “Desafío Miraflores”. Donde los funcionarios ediles recibieron mentorías y capacitación sobre el laboratorio “Piscina Lab” de innovación, obteniendo prototipos de solución a los diferentes desafíos que tiene el distrito de Miraflores.

**Figura 6**

*Capacitaciones a funcionarios de la Municipalidad por Piscina Lab (PUCP)*



Nota. Imagen tomada en la Municipalidad Distrital de Miraflores

## **Innovación pública en el distrito**

Luis Molina como autoridad edil ha buscado incentivar y promover cualquier iniciativa, oyendo las sugerencias y recibiendo las propuestas de los ciudadanos y vecinos para mejorar la infraestructura del distrito y la calidad de vida de los ciudadanos.

En esa línea, el municipio creó un convenio con la Universidad del Pacífico para ejecutar una actividad académica denominada “experiencia de innovación”, programada como actividad interinstitucional.

Tras la charla efectuada con los gerentes de distintas áreas del municipio, se formuló algunos retos a los estudiantes, frente a interrogantes de ¿Qué hacer para mejorar la experiencia de los adultos mayores en el distrito?, ¿cómo mejorar la experiencia de los ciudadanos en la nueva veterinaria del municipio?, ¿Qué hacer para concientizar el uso del cruce en diagonal?, ¿Que hacer para disminuir el uso de medios de transporte informal?, planes de seguridad vial, el uso de la bicicleta como medio de transporte, entre otros.

En este encuentro académico estuvo presente la gerencia de participación vecinal, movilidad urbana, desarrollo humano, y otros.

Se dio la oportunidad a los estudiantes pertenecientes a la “Pacífico Business School”, de presentar sus planes de solución a las interrogantes formuladas, por medio de fotos videos y maquetas.

De esta forma, en función al debate de ideas y observaciones presentadas por los estudiantes como parte de sus planes de innovación, se pretende mejorar la calidad de los servicios públicos del municipio. (Centro de Innovación de Miraflores, 2019).

## **2.5. Análisis de experiencias de innovación pública a nivel internacional**

### **2.5.1. Caso Chile**

#### **Laboratorio de gobierno**

Es una agencia del gobierno de Chile, es dependiente del ministerio de la Hacienda, el objetivo del laboratorio es promover la mejora de los servicios públicos para los ciudadanos. Emplea para ello métodos colaborativos de diseño, adopta acciones institucionales innovadoras y promueve la implementación y desarrollo de soluciones fundamentadas en la realidad para la mejora de las prestaciones públicas, considera un enfoque centrado en las personas y a su vez multidisciplinario.

## Misión

Instalar capacidades para la innovación en el sector público, co-crear soluciones a problemáticas publicas transversales y prioritarias. Por medio de tres tipos de servicio un índice de innovación publica, la red de innovadores públicos y la consultoría ágil, se busca mejorar la calidad de las prestaciones públicas y la percepción de la ciudadanía, a partir de una visión sistémica enfocada en el usuario.

## Visión

Al año 2025, la transformación principal del gobierno de Chile, se deben producir por la gestión de procesos ágiles, colaborativos, experimentales, y fundamentados en la evidencia, que garantice el planteo e implementación de servicios públicos y políticas sostenibles en el tiempo y basadas en la persona. Se pretende que la transformación de las estructuras del sector público este promovida por una visión intersectorial que supere los problemas institucionales.

## Equipo del laboratorio

Este se encuentra conformado por 22 colaboradores con diferentes cargos como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 12**

*Cargos que conforman el Laboratorio de Chile*

Cargo
Consultor en ciencias de comportamiento
Consultor en diseño de producto
Consultor en gestión de capacidades y ecosistemas
Consultor en investigación
Consultor en investigación de clientes
Consultor en TIC
Consultor en diseño de servicios
Consultor en diseño de servicio digital
Consultor en estrategias de investigación
Consultor en medición de innovación
Consultor en sistematización visual
Consultor Líder

Coordinador de Análisis financiero y jurídico
Coordinador de índice de innovación pública
Coordinador de red de innovadores
Desarrollado full-stack
Director de arte
Director Ejecutivo
Encargad de comunicaciones
Encargado de finanzas y administración
Jefe de consultoría ágil

*Nota.* Tomado de sitio web del Laboratorio de Gobierno (s.f.)

### **Servicios del Laboratorio**

El Laboratorio dispone de tres sitios fundamentales: índice de innovación pública, red de innovadores públicos y consultoría ágil, con los cuales busca impulsar, fortalecer e implementar acciones de innovación publica como instrumento principal para mejorar las prestaciones públicas.

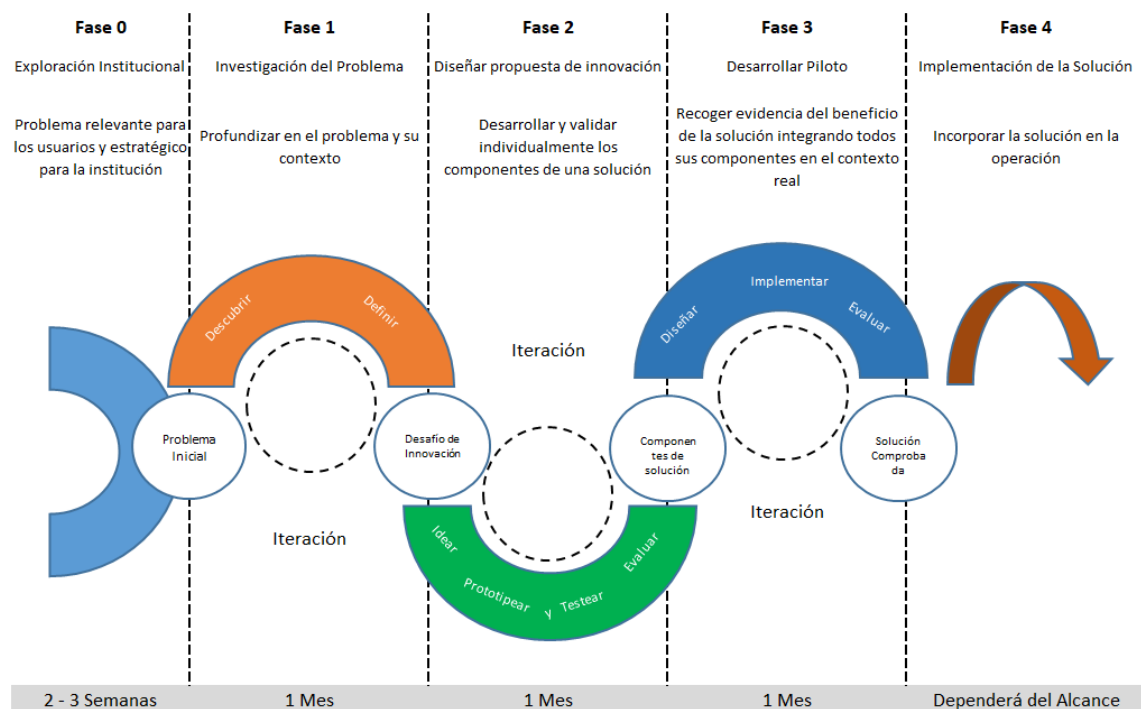
### **Consultoría ágil**

Acompaña en temas de la co-creación a las entidades públicas para la generación de respuestas a los problemas de índole ciudadano, a partir de la selección de métodos flexibles de innovación enfocados en el ciudadano.

### **Método de consultoría ágil**

El método para emprender los planes de innovación publica integra las mejores prácticas de gestión ágil con los enfoques de innovación de diseño. En cada uno de sus niveles se van alternando fases divergentes para identificar posibles soluciones, perspectivas y antecedentes para la problemática identificada, de manera convergente hacer una consolidación de los resultados, probando y aplicando las soluciones para que finalmente se puedan implementar.

**Figura 7**  
*Fases de la Innovación*



*Nota.* Tomado de: Laboratorio de Gobierno (s.f.)

### **Fase 0: Exploración institucional**

En esta etapa se realiza la identificación de la oportunidad o la problemática donde innovar, partiendo de una revisión o análisis de la documentación estratégica y de planificación de la institución, aplicando encuestas esporádicas o permanentes de sobre la satisfacción de los usuarios, su percepción de las formas de trabajo, etc. El objetivo de esta fase es la descripción de la oportunidad o problemática a abordar, se puede incluir, la conformación del equipo de trabajo, a conexión con la agenda de la institución y sus objetivos, los marcos de acción y la determinación de los alcances. Para identificar el flujo de procesos, previamente debe estar de manera relacional o explícita alguna actividad de las identificadas en la descripción. El plazo puede ser de 2 – 3 semanas.

### **Fase 1: Investigación del problema**

En esta etapa se hace una profundización de la oportunidad o problemática identificada, entendiendo y estudiando su entorno y contexto donde se viene desarrollando, se realiza un análisis partiendo de la perspectiva de aquellos que son beneficiarios o usuarios, su contexto respecto de la entidad u organización.

La profundización en segundo lugar permite redefinir las oportunidades o la problemática partiendo de los datos recogidos y analizados para convertirlos en desafíos de innovación. El plazo podría incluir 1 mes.

### **Fase 2: Diseña propuesta de solución**

Contempla la identificación de planteamientos mejorados o nuevos que pueden entregar una respuesta a los retos de innovación presentes, partiendo de la presentación de la mayor cantidad posible de soluciones. Más adelante, se realizará una selección de las ideas más adecuadas para cada desafío, según criterios previamente establecidos.

La finalidad de esta fase, también es hacer una prueba de las ideas para desecharlas, cambiarlas o mejorarlas antes de ser implementadas. Para esto se debe materializar en una versión preliminar o prototipo barato, concreto y simple, probando la solución que puede llegar a ser, estas pueden ser testeadas en usuarios y beneficiarios, funcionarios pertenecientes a cualquier entidad, o expertos que realicen sus aportes de mejora o sugerencias para la contribución de mejores resultados. El plazo puede ser 1 mes.

### **Fase 3: Desarrollar piloto**

En esta fase se ponen a prueba las iniciativas de innovación en un tiempo y lugar específicos, para un grupo cerrado de instituciones o usuarios/personas, a fin de probar el comportamiento o resultado de lo propuesto, evaluar los resultados e impactos, preparando las iniciativas de escalada, o sea para la totalidad de su implementación.

Para considerar la validez del proceso de pilotaje se requiere que las iniciativas estén asociadas a capacidades de inversión medianas para la implementación, este aspecto lo diferencia de la fase de testeo o prototipado. Se considera un mes de plazo.

### **Fase 4: Implementación de la solución**

En esta fase se realizarán las actividades relacionadas a la efectiva puesta en marcha de las iniciativas o soluciones de innovación. En la implementación se pueden considerar subetapas graduales para concretar la iniciativa central, eliminando fases de evaluación intermedias, lo cual sería un proceso de pilotaje. Los plazos dependerán del alcance.

## **Red de innovadores**

Las redes de innovación conectan y entrenan a diversos actores sociales y servidores públicos, agilizando las capacidades de innovación y descentralización de las actividades, haciendo sostenible en el tiempo la transformación del estado.

Las propuestas de valor se basan en estrategias público-privadas para descentralizar la innovación pública, abordando las siguientes opciones:

- Coordinación de los focos estratégicos
- Implementar nuevas herramientas y tecnologías para las labores públicas
- Promover el aprendizaje de las experiencias y la replicación intensiva

## **Índice de innovación**

El objetivo de este índice es la medición de la capacidad innovadora del aparato público, haciendo una contribución al fortalecimiento del valor público en coyunturas complejas. Esto se hace promoviendo evidencias sencillas y claras para una toma de decisiones bien orientada. El índice fue una iniciativa del BID (Banco interamericano de desarrollo), con la finalidad de mejorar su relación con los ciudadanos y la calidad de los servicios públicos.

## **Impacto del laboratorio de gobierno**

A la fecha este laboratorio ha obtenido los siguientes impactos:

- Índice de innovación pública midió 42 servicios
- Apoyo transversal a 72 instituciones
- Metodologías ágiles para implementar 33 soluciones
- La participación de 32 servicios en programas de instalación de capacidades de innovación.
- + 9 mil funcionarios públicos capacitados
- + Veinte mil beneficiarios de la red de innovadores públicos
- Modelo ágil aplicado en 62 consultorías

## **Casos de innovación**

A lo largo del funcionamiento del laboratorio de gobierno se presentan los siguientes casos de éxito.

**Tabla 13**  
*Casos de Innovación del Laboratorio de Chile*

Casos	Tipos de Innovación
Subsidios al trabajo: apoyo enfocado al usuario durante la pandemia.	Servicio: actitud de usuarios patrones de atención, Organización: competencias y roles Estrategia: redes de colaboración, normativa Operación: tecnología, procesos
Dame esos 5: Promoviendo una interacción positiva con la niñez en la pandemia	Servicio. Actitud de usuarios, comunicaciones Operación. Procesos y tecnología, uso y gestión de datos
Reportes al ciudadano: administración del gasto público con mayor transparencia para el ciudadano.	Servicio. actitud de usuarios, comunicaciones, patrones de atención Operación. tecnología, procesos
WhatsApp mujer: plataforma orientada a mujeres por casos de violencia en el hogar durante la pandemia.	Servicio. Actitud de usuarios, propuesta de valor, Operación. Procesos, uso y gestión de datos tecnología
Fono Drogas: prestación de canal múltiple útil para el ciudadano	Servicio: propuesta de valor, modelo de atención Operación: gestión y uso de datos, tecnología, procesos Organización: roles y competencias
CORFO: Apoyo al emprendimiento mediante una interacción simple	Servicio. patrones de atención Organización. Competencias y roles Operación. Procesos, uso de datos y gestión
InnovaFOSIS: Diseño de nuevas propuestas programáticas con Innovación	Servicio: propuesta de valor, comunicaciones, comportamiento de usuarios Organización: roles y competencias Operación: tecnología, procesos Estrategia: lineamientos institucionales, normativa
Redes de protección social: Procesos inéditos de cocreación con el estado.	Servicio: modelo de atención, comportamiento de usuarios Organización: roles y competencias Estrategia: redes de colaboración Operación: tecnología
Modificación FONASA. Modelo novedoso de atención orientado al ciudadano	Servicios. comunicaciones, modelo de atención, propuesta de valor Organización. diseño organizacional, competencias y roles Estrategia: lineamientos institucionales, redes de colaboración, normativa Operación: tecnología, procesos
Tesorería principal de la nación: utilización repotenciada del canal remoto para mejorar los servicios	Servicios. Actitud de usuarios, comunicaciones, modelo de atención y propuesta de valor Organización. Roles y competencias, diseño organizacional Estrategia. lineamientos institucionales, redes de colaboración Operación. gestión y usos de datos procesos

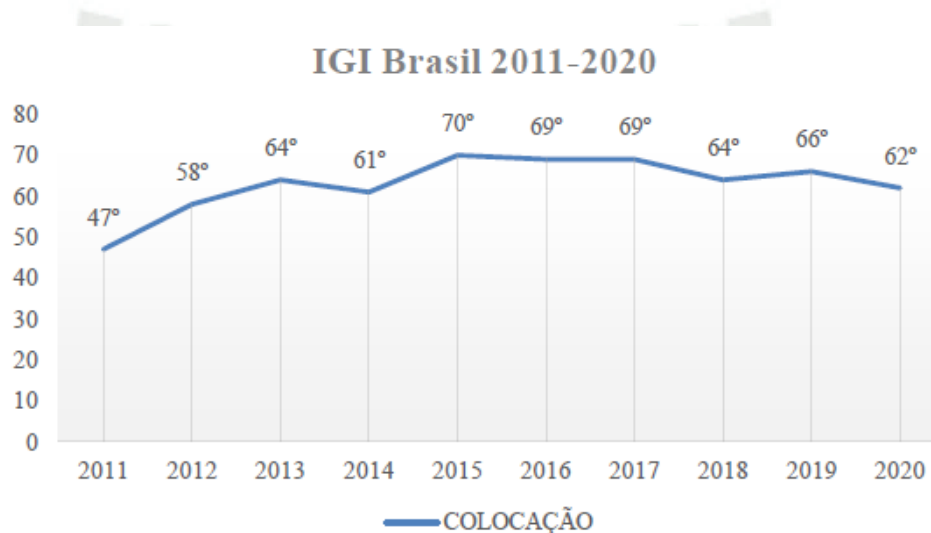
*Nota.* Datos tomados del sitio web del Laboratorio de Gobierno (s.f.)

### 2.5.2. Caso Brasil

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI] (2020), Brasil se ubica en el lugar 62 respecto del IGI (índice global de innovación) de una lista de 131 naciones, este lugar ha sido superado recorriendo 4 postas en el año 2019, como se puede ver en la siguiente figura:

#### Figura 8

*Brasil según su ubicación anual en el IGI*



*Nota.* Datos tomados de (Costa, Monteiro, & Santos, 2021)

En la figura se puede ver que la mejor posición lograda por Brasil durante la última década ha sido en el año 2011, donde se ubicaba en la posición 47, siendo la peor ubicación la posición 70 en el año 2015. Desde el año 2011 Brasil no ha evolucionado, sino por el contrario para el año 2020, perdió quince posiciones, reflejando la falta de implementación de políticas que fortalezcan temas de innovación. Se ha observado dificultades para transformar conocimientos en tecnología, esto es un aviso para la mejora de sus tasas de innovación. (Garroti, 2016).

El tema de innovación es un aspecto crucial para el desarrollo económico de las naciones sin difusión ni patrones de comercio internacional, la innovación no produce desarrollo económico. OCDE, (2005, p. 24)

### 2.5.3. Caso México

Por medio de su agencia digital de innovación pública, el gobierno de la ciudad de México, cumple con la responsabilidad de diseñar, vigilar y conducir la puesta en marcha de

políticas, gobernanza de infraestructura tecnológica, gobernanza tecnológica, gobierno digital, gobierno abierto y gestión de datos en México DF.

Su meta es la construcción de un gobierno al servicio de la población de la ciudad de México, libre de corrupción, a través de la gobernabilidad digital y la apertura, priorizando a la población que tiene mayor necesidad. (Gobierno de la Ciudad de México, 2023)

Los objetivos centrales se mencionan a continuación:

- Implementar registros digitales para la aplicación y uso de los dineros públicos.
- Reducción, simplificación o eliminación de la tramitación en la entrega de servicios públicos para los ciudadanos.
- Implementar un modelo de atención de ventanilla única para los ciudadanos, reduciendo los tiempos de interacción ciudadanía y gobierno y los costos.
- Retirar los nexos entre la ciudadanía y el gobierno de la ciudad que son empleados para fines electorales en el servicio público, retirando los espacios para prácticas de corrupción.
- Gestionar el traslado de los servicios públicos a plataformas digitales para facilitar la interacción del gobierno con la ciudadanía, evitando el desplazamiento físico hasta las oficinas que obstruyen y hacen perder tiempo a la población.
- Impulsar el aumento de la conectividad dentro del territorio de la ciudad de México.
- Plantear las normas tecnológicas encargadas de homologar las compras de recursos tecnológicos de parte de los órganos y dependencias de la administración pública.
- Construir archivos digitales históricos de la ciudad de México en base a indicadores y difundirlo para el gobierno y la población que requiera hacer exploración, análisis y consulta.
- Implementar políticas con base en evidencias, por medio de un registro y los indicadores en toda la ciudad de México.

### CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo analiza y establece los conceptos, definiciones, teorías, metodologías, herramientas y marcos de trabajo que servirán como base teórica para la propuesta de un modelo de innovación pública para la provincia de Arequipa y sus Gobiernos locales.

“Una situación problemática no es algo negativo, molesto o disfuncional, sino más bien una condición que incite a ser reconocida, considerando la utilidad de su solución, la búsqueda de una respuesta que solucione una cuestión teórica o practica” (Bernal, 2008, p. 88)

Morales et al. (2014) afirma que, en los últimos años, se han planteado diversas propuestas de innovación para el sector público en varias naciones, predominantemente en países de América del norte y Europa, con el objetivo de instaurar, en la gestión de las instituciones públicas y en los municipios, una cultura de innovación apoyada por los gobiernos nacionales, la que sea constantemente replicada a partir de la internalización del concepto. En Latinoamérica, se han dado similares experiencias, observadas en México, Chile y Argentina. Sin embargo, todavía no se ha producido una sistematización operativa y académica de tales experiencias que sirvan para promover su replicación en otros países.

Cabrero y Carrera (2008) han señalado que el tema de innovación en Latinoamérica puede ser concebido como un gran cumulo de aprendizajes, experiencias y conocimientos que son pobremente difundidos y aún están escasamente focalizados, a pesar de su gran diversidad y riqueza.

Por su parte, Beuchat y Navarro (2017) consideran que existe poco desarrollo metodológico a nivel mundial respecto a la gestión del proceso innovador en el sector público. La mayoría de las iniciativas de innovación que existen están asociadas a individuos con fuerte liderazgo en el tema y que han sabido promover la innovación, principalmente operacional y tecnológica, en los servicios públicos que dirigen, pero no ha existido una metodología formal que independice la innovación en servicios públicos de estos liderazgos personales y que genere un proceso que trascienda a los gobiernos de turno, tornándose propiamente institucional.

Bajo esta coyuntura, el objetivo central de nuestro estudio es la propuesta de un esquema de innovación pública para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa

partiendo de una revisión de la literatura, análisis de experiencias en gestión de innovación pública en Latinoamérica y a nivel nacional, entrevistando a funcionarios de gobiernos locales de Arequipa, así mismo a expertos internacionales y nacionales en la gestión de innovación pública, a fin de establecer los elementos claves para el diseño del modelo.

### **3.1. Definición de Innovación**

La alusión a este concepto está definida como la implementación de una acción novedosa. Muchos han coincidido en que este concepto está relacionado a un tema tecnológico, inventos y registro de patentes, sin embargo, el significado de la innovación va mucho más allá. Puede ser un servicio nuevo o producto mejorado, un proceso novedoso, que se puede implementar en toda organización, espacio o área, puede estar dentro de: la política, el comercio, el marketing, en instituciones públicas u organizaciones privadas. (Morales et al., 2014)

### **3.2. Diferenciación del concepto innovación**

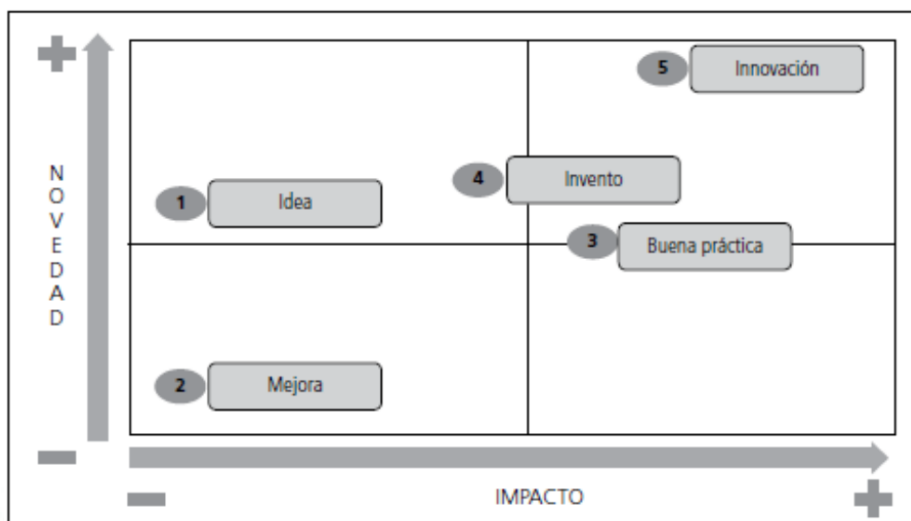
Es indispensable poder hacer una distinción de la definición de innovación bajo otros conceptos empleados como semejantes pero que tienen equivalencia, como invento, mejora idea y buena práctica.

Al respecto Morales et al. (2014) menciona que la idea, es el esbozo que está por concretarse sobre un aspecto tangible que circula en el pensamiento; la mejora se trata de una transformación incremental de un servicio, producto, proceso, actividad, u organización; La buenas prácticas son acciones acerca de un proceso que optimizan la administración o gestión dentro de la organización pudiendo ser un modelo y replicarse en otro contexto; un invento es el resultado novedoso o producto de un análisis con capacidad de producir o no cambios en la sociedad.

Con el fin de un deslinde conceptual nos podemos apoyar en la siguiente figura 9 que utiliza elementos comparativos en términos de novedad e impacto.

**Figura 9**

*Innovación y otros conceptos*



*Nota.* La figura muestra la diferenciación conceptual del concepto de innovación con idea, mejora, buena práctica e invento. Fuente: (Morales et al., 2014)

Existen varias definiciones del concepto de innovación pública desde diversos actores como organizaciones o entidades de gobierno.

Para efectos de la investigación tomaremos como marco de referencia los principales autores que forman parte de la base teórica de esta investigación y conceptos propios de entidades gubernamentales.

En la siguiente tabla 2.3 podemos evidenciar diferentes conceptos de innovación pública.

**Tabla 14**  
*Definiciones de Innovación Pública*

Consejo de Ministros Perú (2023)	Lineamientos Nro. 001-2021-SGP. Perú (junio 2021)	Guía de Buenas Prácticas, Innovación Pública: (marzo 2021)	Morales et al. (2014)	Laboratorio de Gobierno, Chile (2023)	Bechat y Navarro, Chile (2017)
Se trata de un proceso reiterativo de participación que pretende identificar problemáticas cocreando, prototipando e implementando respuestas factibles para la modernización del estado y mejorando la calidad de vida de la población.	Se trata de un proceso iterativo e inclusivo para establecer problemáticas de índole público, cocreando, prototipando e implementando respuestas factibles para la modernización del estado, agregando valor a los ciudadanos	Se trata de un proceso de formulación de soluciones liderado por servidores públicos fundamentado en el ciudadano, para dar solución a los problemas de carácter público y generando bienestar fundamentado en la cocreación trabajo experimental	Se trata de la propuesta de un cambio novedoso en los modos, estructuras y contenidos de la gestión de los gobiernos locales, que se encarga a los funcionarios públicos y surge como una propuesta de solución a las demandas de la población, y por contribuir al desarrollo local contiene gran valor público.	Es la formulación y puesta en marcha de un cambio significativo en el quehacer de la gestión pública, con el propósito de dar solución a problemáticas relevantes de la población, respondiendo según las expectativas y necesidades de la ciudadanía, desplegando todo el potencial y las capacidades en las instituciones.	En síntesis, la innovación tiene que ver con tres principios fundamentales: generación de valor, inventar la próxima forma de realizar las cosas y pensar de manera diferente.

*Nota.* Datos tomados del (Consejo de Ministros del Perú, 2021), Morales et al (2014), Laboratorio de Gobierno de Chile (2023), Bechat y Navarro Chile (2017)

### **3.3. Nueva gestión pública e innovación en las administraciones públicas**

Petrella (citado en Morales et al., 2014) afirma que, al finalizar la década de los 70, esta terminación se fue expandiendo hacia la administración pública, reconociéndose como un elemento crucial para el emprendimiento de la modernización y las reformas. Se fue asumiendo como una respuesta que pretendía la transformación de la burocracia en los estados, reconocida por la formalidad normativa rígida en las funciones de los servidores públicos, con estructuras organizativas jerárquicas, toma de decisiones politizadas y centralizadas, que provocaban gran insatisfacción en la población que demandaba mejor servicio público y mejor prestación de bienes.

El modelo NGP (Nueva Gestión Pública) se expresa en dos dimensiones clave: la modernización del estado y la reforma del estado.

#### **3.3.1. Estado y reformas**

Basándose en la innovación y a través del fortalecimiento de la gestión pública, la reforma del estado pretende realizar una repotenciación de la gestión pública. Estas reformas se proponen como una solución al entorno social, político y económico variable, promovido por la supremacía del capitalismo a nivel mundial y en desmedro del comunismo (por la aniquilación de la URSS), la aparición del neoliberalismo; la crisis macroeconómica y el desequilibrio fiscal han obligado a las naciones, especialmente de Latinoamérica, a emprender ajustes en sus estructuras. Empezaron políticas de recorte presupuestal para que no hayan despilfarros en el empleo de recursos del estado, empezaron a endeudarse con otros países para financiar gastos públicos (esto promovió cambios en la forma de actuar de los gobiernos con base en la mejor decisión de costo y eficiencia), la dimensión del aparato estatal se redujo por medio de los outsourcing (externalización de servicios), fusión, transferencia, privatización, liquidación, y venta de empresas públicas e instituciones que eran propiedad de la nación. (Cuervo, 2003).

#### **3.3.2. Modernización del Estado**

En la década de los 90 la modernización del estado fue una tendencia impuesta, emergente por el gran avance de las comunicaciones, la globalización de las economías y la tecnología (cooperación internacional en aumento), competitividad de los países y el reconocimiento de los problemas de gobierno, fomentan las expectativas de los inversionistas y el clima de negocios, esto hace que las naciones tengan que acogerse a

nuevos cambios a través de la ejecución de la optimización de servicios públicos, gestión por desempeño y entrega de servicio de calidad para la población. (Morales et al., 2014)

### **3.4. La innovación en los gobiernos locales**

La descentralización ha sido una de las consecuencias de la implementación de la nueva gestión pública: el estado central delega algunas de sus funciones a los gobiernos locales. En esa coyuntura, de acuerdo a la etapa inicial, surge la iniciativa innovadora que contiene un carácter propio y determina en los gobiernos locales la forma de innovar.

### **3.5. Características de la innovación en los gobiernos locales**

Dentro del contexto local la innovación ha sido estudiada por escasos autores, sin embargo, todos han coincidido que en Latinoamérica los gobiernos locales tienen una forma de gestión muy particular. Cabrero y Carrera han señalado que: “a nivel latinoamericano la innovación local, por lo general se puede concebir como un gran cumulo de conocimientos, aprendizajes, experiencias, que se encuentran dispersos aun, pobremente difundidos y focalizados pese a la enorme diversidad y riqueza”.

### **3.6. Clases de innovación**

En base al registro practico y a la experiencia se puede identificar varias clases de innovación donde los gobiernos locales se pueden ver reflejados. Según La ONU (organización de las naciones unidas) existen cuatro clases de innovación: innovación de proceso, innovación institucional, innovación organizacional e innovación conceptual. De acuerdo a Hartley, J. (2013), investigadora especialista de la Advanced Institute of Management Research, con mucha experiencia en modernización y evaluación de gobiernos locales ha identificado siete clases de innovación, añadiendo otros tres aparte de la ONU siendo: retorica, gobernanza, estrategia, posición, procesos, servicios y productos. Según el Manual de Oslo se distinguen 4 clases de innovación: mercadotecnia, organizacional, proceso y producto, que sirven para promover componentes mejorados como métodos organizativos, servicios, comunicación y métodos organizativos.

**Tabla 15**

*Tipo de Innovación según las Organización de las Naciones Unidas*

Tipo	Caso
<p><b>Institucional</b> (Renovación o creación de instituciones)</p>	<p><b>Ayuntamiento de Málaga, España: Escuela de Ciudadanía y Convivencia</b></p> <p>Institución al interior del gobierno local como un espacio para mejorar y dinamizar la ciudadanía activa, el voluntariado y la convivencia multicultural a través de actividades de formación, investigación, diálogo y encuentro social. Funciona a través de un Grupo Motor formado por 34 entidades sociales de la ciudad, la Universidad de Málaga y ciudadanos independientes (Ayuntamiento de Málaga, 2013).</p>
<p><b>Organizacional</b> (Introducción de nuevos procedimientos de trabajo o técnicas de gestión)</p>	<p><b>Municipalidad de Boadilla del Monte, España: Telemedicina Pediátrica</b></p> <p>Como nuevo procedimiento y técnica de gestión de salud ofrece un acceso y un control más eficiente de la salud de los niños en una ciudad con alto índice de natalidad. Permite a los padres realizar consultas en línea, 24 horas al día, a través del portal electrónico institucional del municipio desde cualquier computador (Ayuntamiento de Boadilla del Monte, 2010).</p>
<p><b>Proceso</b> (Introducción de mejoras en la calidad de prestación de servicios)</p>	<p><b>Municipio de Querétaro, México: Sistema Integral de Seguridad Municipal</b></p> <p>Una sola plataforma reúne la información generada por las llamadas de emergencia y las monitorea con GPS para conocer su ubicación y atender la ocurrencia, la registra para contrastarla con las denuncias y realiza el seguimiento del desempeño de los mandos involucrados, por indicadores y alertas SMS (InformationWeek Mexico, 2012).</p>
<p><b>Conceptual</b> (Introducción de nuevas formas de gobernanza)</p>	<p><b>Municipalidad de Rosario, Argentina: creación del Área de Diversidad Sexual mediante ordenanza municipal</b></p> <p>Constituye el primer espacio institucional público de carácter ejecutivo a escala local en Argentina en el que se diseñan y ejecutan políticas públicas para promover la igualdad y no discriminación hacia lesbianas, <i>gays</i>, bisexuales, travestis, transexuales e intersexuales (Municipalidad de Rosario, 2013).</p>

*Nota.* Datos tomados de Aberti & Bertucci (2016).

**Tabla 16**  
*Tipos de innovación según Jean Hartley*

Tipo	Caso
<b>Productos</b> (Introducción de nuevos productos)	<b>Municipalidad de Bonanza, Nicaragua: Juegos Infantiles Reciclados</b> Construidos para el primer parque municipal del Triángulo Minero Nicaragüense (vasta región de montañas y selvas de difícil acceso) con apoyo del sector privado (minería y grupo de profesionales) y utilizando los residuos sólidos locales y de la actividad minera, diseñados con el aporte directo de los niños para cubrir sus expectativas (Organización de los Estados Americanos <i>et al.</i> , 2013).
<b>Servicios</b> (Introducción de nuevas formas de prestación de servicios)	<b>Municipalidad de Bogotá, Colombia: Centro de Atención Móvil a Drogodependientes</b> Nueva forma de prestación del servicio de salud a través de ambulancias que se trasladan a las zonas más vulnerables con psiquiatras, psicólogos, médicos y enfermeros habituados a trabajar en emergencias con adictos para proporcionarles atención integral (McColl, 2013).
<b>Procesos</b> (Introducción de nuevas formas de diseño del proceso organizacional)	<b>Ayuntamiento de Barcelona, España: Centro Virtual de Atención al Ciudadano</b> Introduce un nuevo diseño de las áreas de atención a través de la telepresencia, por la que el usuario, de manera gratuita y en horario comercial, puede acceder desde una cabina ubicada en centros comerciales, bibliotecas u oficinas de correos a realizar trámites administrativos sin necesidad de acudir al municipio, puede compartir, firmar e imprimir documentos con el municipio, en tiempo real (Cisco Systems, 2013).
<b>Posición</b> (Introducción de nuevo contexto o usuarios)	<b>Concejo local de Todmorden, Reino Unido (UK): Increíbles y Comestibles</b> Agricultura urbana local a través de la cual se pone a disposición 70 espacios públicos de huertos y jardines en los cuales los ciudadanos pueden sembrar verduras, hortalizas, plantas medicinales y frutales con el apoyo de voluntarios a cargo y cuando se cosechan cualquier persona, incluso los turistas, pueden consumirlos de manera gratuita (Fernández Casavedante, 2013).
<b>Estrategia</b> (Introducción de nuevas metas o propósitos en la organización)	<b>Municipalidad de Peñalolén, Chile: Ruta Segura</b> Introduce una nueva meta en el gobierno local: combatir la deserción escolar mediante una novedosa forma de vigilancia con los vecinos y los dueños de los negocios cercanos a los colegios de la ciudad (capacitados por el municipio) con el fin de proteger a los estudiantes que se movilizan a pie a la escuela y ayudarlos ante una situación de riesgo o emergencia, para lo cual se ha modificado el mobiliario urbano: aceras, señalización y luminarias (Municipalidad de Peñalolén, 2013).
<b>Gobernanza</b> (Introducción de nuevas formas de participación ciudadana e instituciones democráticas)	<b>Concejo de San Francisco, EUA: ImproveSF</b> Plataforma en línea que presenta un canal a través de la red social que permite la participación ciudadana directa y activa en audiencias públicas contribuyendo con ideas creativas desde sus propios hogares y horarios, así como votar por las opiniones que consideran más favorables en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan a la comunidad (ImproveSF, 2013).
<b>Retórica</b> (Introducción de nuevos lenguajes y conceptos)	<b>Ayuntamiento de Leganés, España: Parlamento Ciudadano 1.0</b> Nuevo concepto y lenguaje implantado por el gobierno local para referirse a un nuevo mecanismo de participación ciudadana mediante el cual el municipio, utilizando una aplicación, puede seleccionar e invitar a 1500 vecinos empadronados en la ciudad, mayores de 18 años, de los cuales solo los primeros 358 que confirman asistirán a una sesión donde podrán plantear problemas y debatir temas de interés local ante el alcalde y los concejales (Ayuntamiento de Leganés, 2013).

*Nota.* Datos tomados de Hartley (2005).

**Tabla 17**

*Tipos de innovación según el Manual de Oslo*

Tipo	Caso
<b>Producto</b> (Introducción de un nuevo o significativamente mejorado bien o servicio)	<b>Municipalidad de Miraflores, Perú: Plaguicida Biológico</b> Nuevo servicio de protección de la flora del gobierno local que consiste en usar insectos de la zona urbana que se mantienen en un laboratorio municipal para combatir a los depredadores que amenazan la flora de la ciudad (Terra, 2012).
<b>Proceso</b> (Introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de organización)	<b>Municipalidad de La Pintana, Chile: Innovación en la Gestión de Residuos Sólidos</b> Erradicación del recojo de residuos de manera desordenada y sin planificación por los recicladores, a través de la capacitación iniciada por la municipalidad. Logró que aumenten sus ingresos, obtengan mejores precios de venta, clasifiquen los desechos adecuadamente y minimicen los riesgos a la salud; además, comprendió entregar triciclos y equipos de protección personal a los alumnos más destacados del curso (Municipalidad de La Pintana, 2013).
<b>Mercadotecnia</b> (Nuevo método de comercialización, promoción y comunicación de la organización)	<b>Ayuntamiento de Alcalá, España: AlcalowCost</b> En el marco del Plan de Dinamización Comercial se lanzó una campaña de ofertas y promociones de los productos y los servicios de temporada ofrecidos por los establecimientos comerciales, culturales y turísticos de la ciudad (Ayuntamiento de Alcalá de Henares, 2012).
<b>Organizacional</b> (Introducción de nuevo método organizativo)	<b>Municipalidad de La Molina, Perú: BalancedScorecard y Lean Six Sigma</b> Nuevo método organizativo que permite alinear la visión, las actividades y los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado; monitorear su cumplimiento; y orientar a la entidad a un enfoque de procesos (Municipalidad de La Molina, 2012).

*Nota.* Datos tomados de OECD & Eurostat (2005).

### 3.7. Formas de innovación

En los gobiernos locales la innovación también puede ser implementada y adoptada de diversas formas de acuerdo al nivel de cambio y novedad.

Álvarez Falcón (2009) al respecto, ha formulado dos formas de innovación: la incremental y la disruptiva.

La agregación de pequeñas modificaciones a los productos en periodos de tiempo, se conoce como la innovación incremental. La iniciativa denominada “San Borja en Bici”, promovida por el municipio de San Borja en Perú, es de este tipo, esta iniciativa fue diseñada en el año 2012 incluyendo un servicio de alquiler de bicicletas a los ciudadanos, reemplazando de esta manera el transporte de vehículos automotores, se trató de una propuesta de innovación creando un valor público promotor de la salud y de interés altamente ecológico (Municipalidad de San Borja, 2012). Este sistema público de transporte

en bicicleta también fue adoptado por lima metropolitana, quien extendió esta iniciativa de movilidad sostenible hacia un sector más específico como pueden ser los colegios, dentro del programa educativo, esta iniciativa se denominó “bicicole”, encargada de la entrega de bicicletas a diferentes colegios del distrito, para que se conviertan no solo en un medio de transporte entre su hogar y centros educativos de los estudiantes, sino también en un instrumento pedagógico que fomenta el trabajo con contenido de seguridad vial, maniobra de manejo, convivencia, mecánica básica y ciudadanía con los escolares. Además, con la construcción de ciclo vías, apertura de parqueos, capacitación a docentes y maestros se pretende enriquecer esta propuesta de innovación e impulsar su desarrollo. (La República, 2013).

La innovación disruptiva a diferencia de la innovación incremental incluye un nuevo aspecto relacionado con el quiebre de lo que ya existe. Un tipo de innovación disruptiva es la iniciativa implementada en Oakland, EUA, donde se emiten credenciales municipales de identificación con la cualidad de que se pueden usar también como tarjetas prepagadas de débito MasterCard, a través de esto se permite identificarse oficialmente a residentes que no disponen de una y a su vez se permite acceso a productos financieros, servicios seguros como podrían ser compras personales, por teléfono o por internet, retirar dinero desde los cajeros etc., servicios que de otra manera sería difícil de tener. Esta credencial es para todos los residentes de la región no solo para indocumentados, sin restricción de status.

### **3.8. Factores que promueven la innovación**

La implementación de innovación en un gobierno local nace a partir de un determinado contexto, con la intervención de múltiples factores que pueden propiciar cualquier propuesta de innovación; de esta manera un gobierno con apertura a propuestas novedosas, con voluntad, existencia de oportunidades y aptitud tiene más posibilidad de desarrollo que un gobierno local hermético, rígido sin cultura administrativa, con contextos políticos adversos y sin recursos. (Morales et al., 2014)

A partir de autores que son expertos en el tema, se ha elaborado una lista de factores intervinientes que son capaces de limitar o fomentar la aplicación de innovación dentro de los gobiernos locales (Tabla 18). Estos factores pueden variar, ya que son diversas las condiciones de restricción y facilitación para el desarrollo de la innovación sin embargo son un primer acercamiento categórico.

**Tabla 18**

*Variables que fomentan la innovación en gobiernos locales*

Autor	Factores	Descripción
Oscar Oszlak	Modernización y reformas	Procesos de desarrollo y crecimiento que favorecen la generación de iniciativas innovadoras.
	Apertura institucional	Vinculación y alianza con otros actores para contar con asistencia técnica, cooperación internacional o asesoría que promueve la creatividad y los nuevos puntos de vista.
	Filosofía de la administración	Visión estratégica amplia o restringida que, en cualquiera de ambos casos, puede generar soluciones innovadoras a los problemas.
Geoff Mulgan	Gobernanza proinnovación	La innovación es reconocida y apoyada, cuenta con el respaldo permanente de las más altas jerarquías.
	Procesos promotores de innovación	Introducción de incentivos y recompensas que fomentan la innovación en los procesos críticos de la institución.
	Inversión en innovación	Gasto destinado a financiar iniciativas innovadoras (explorar, formular planes piloto y evaluar ideas).
	Políticas de recursos humanos	Implementación de políticas de desarrollo, gestión del conocimiento y cambio cultural para retener el talento y potenciar la creatividad que fomenta la innovación.
	Oportunidades y flexibilización de la experimentación	Establecimiento de herramientas para poner a prueba la innovación y realizar ajustes (pilotos, guías, incubadoras y laboratorios) hasta lograr que sea sostenible.
	Apoyo al interior del sector público	Identificación del poder de influencia y las alianzas con diversos actores públicos para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la propuesta innovadora.

*Nota.* Datos tomados de Oszlak (2003) y Mulgan (2006)

Se debe hacer una distinción de las variables que fomentan procesos de innovación como componentes centrales que forman parte de proyecto innovador, para que genere el impacto deseado y tenga buena sostenibilidad. De acuerdo a Rey de Marulanda y Tancredi (2010), entre estos componentes están por ejemplo las iniciativas de los dirigentes, con cualidades para establecer alianzas, comprometidos con la comunidad, que integren los conocimientos tradicionales ya existentes con los nuevos, como parte de la propuesta de innovación y a su vez que la organización del estado se enfoque el desarrollo, la competitividad local y el crecimiento.

Entre otros aspectos, así como existen variables que fomentan la innovación en el sector público, existen también los que impiden su desarrollo (Tabla 19).

Cada factor es una respuesta al entorno circundante que tiene cada gobierno local, pueden que sean instituciones con desarrollo restringido y con visión estratégica, la imagen proyectada de ausencia de credibilidad e ineficiencia, concuerda con la percepción del ciudadano, esto provoca un sentido de rechazo al cambio de parte de los ciudadanos (Oszlak,

2003). Si a esto se agrega la enorme cantidad de propuestas inconclusas y fracasos en que han incurrido algunos funcionarios, con la consecuente saturación y agotamiento (Ramírez-Alujas, 2010), se puede confirmar que este aspecto, entre otros pueden limitar la implementación de innovación y conforman una valla muy alta que impide el progreso.

Tanto aquellos factores que limitan la innovación como los que la promueven en los gobiernos se pueden hacer evidentes en las experiencias encontradas en el municipio Argentino de Punta indio, con la propuesta sistema de salud municipal universal (Liciardi, 2000). La formulación de esta propuesta esta remontada hasta cuando se obtuvo la autonomía de parte de la localidad de punta indio y su fundación como municipalidad. La iniciativa fue impulsada por el primer intendente del municipio, un médico graduado, que, en condición de líder político y máxima autoridad desde la contienda electoral, por medio de la celebración de la 1ra jornada para un nuevo municipio, convoco a los ciudadanos para participar en la solución de las problemáticas. Fue en virtud de este llamado que se observó la ausencia de una prestación de servicios públicos adecuada dentro del distrito, lo cual conformaba un problema que concitaba la atención, por la reducida oferta de servicios de salud que tenía la población. Un solo médico se abastecía para toda esa población.

**Tabla 19**

*Factores que Limitan la Innovación en los Gobiernos Locales*

Autor	Factores	Descripción
Cristina Díaz	Político	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Insuficiente promoción y apoyo a la innovación, falta de voluntad política</li> <li>2) Dispersión de esfuerzos</li> <li>3) Insuficiente conocimiento y experiencia</li> <li>4) Desconfianza en la iniciativa pública</li> <li>5) Falta de previsión de los problemas y las necesidades de los ciudadanos</li> <li>6) Actividad pública orientada a intereses políticos que no responden a las necesidades institucionales o de los ciudadanos</li> </ol>
	Recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inadecuada formación profesional de los funcionarios y/o servidores públicos</li> <li>2) Falta de gestión del conocimiento</li> <li>3) Falta de disponibilidad de recursos</li> <li>4) Excesivo control fiscal</li> <li>5) Ausencia de uso de tecnologías de la información y herramientas de mejora continua</li> <li>6) Ausencia de un proceso establecido de puesta en marcha de la innovación</li> </ol>
Sanford Borins	Marco normativo restrictivo	Rigidez normativa y excesiva formalidad que muchas veces generan aversión al riesgo y resistencia en el personal.
	Falta de política de incentivos	Ausencia de motivaciones extrínsecas al personal por parte del Estado para promover el diseño y la implementación de iniciativas de innovación, lo que lleva al pesimismo en los funcionarios.
Carlos Miguel Goiburú	Inercia burocrática	Creencia en que las instituciones públicas funcionan con independencia de las medidas que adopte la gerencia en la gestión y los constantes cambios de autoridades.
	Resistencia al cambio	La incertidumbre y la falta de predictibilidad de la innovación generan resistencia en los funcionarios, pues se exigen mayores responsabilidades y se recargan las labores.
Norma Correa y Carlos Eduardo Aramburú	Cultura de gestión estática y cerrada	Premio al cumplimiento normativo como sinónimo de eficiencia, lo cual mantiene el <i>statu quo</i> y castiga las iniciativas innovadoras que no se ciñan a las normas.
	Síndrome «Yo lo descubrí»	Excesivo celo por el diseño y el desarrollo de la innovación, además de control riguroso de la acción de los funcionarios, lo que causa rivalidades.
	Ausencia de gestión del talento innovador	Incapacidad para retener el personal calificado por la alta rotación y la supuesta «lealtad política» por encima del desempeño funcional.

Nota. Datos tomados de (Morales et al., 2014)

De acuerdo a Morales (2014), sostiene que un modelo innovador de gestión considera tres aspectos fundamentales:

- a) **Gestión del conocimiento:** ya que por medio de uso de metodologías e instrumentos como la revisión de experiencias, catálogos y sistemas es factible intercambiar,

transferir, absorber y capturar conocimientos útiles existentes para generar otros nuevos. Se considera al conocimiento como el activo intangible con mayor importancia dentro de una institución. Debido a esto las experiencias propias conforman fuentes de conocimiento para la formulación planes innovadores.

- b) Factores que promueven la innovación:** se encuentran por ejemplo aquellos procesos instaurados en los municipios locales que promueven la innovación, como gobernanzas pro innovación (consistente en dar reconocimiento y apoyo de parte de la alta dirección a cualquier iniciativa de innovación) incluyendo tolerancias al error; flexibilización, mayores oportunidades, sistema de recompensas e incentivos, gobierno pro-innovación, empleando herramientas e instrumentos para establecer pruebas del plan de innovación y realizar algún reajuste cuando sea necesario.
- c) Adaptación al contexto y entorno cultural:** se refiere a la incorporación de los contextos culturales y el entorno en la propuesta de gestión de innovación, considerando que la manera más importante de asegurar su implantación y sostenibilidad es asegurando un entorno propicio para su desarrollo, permitiendo la intervención de los agentes innovadores, respeto a la identidad cultural en los espacios donde sea factible integrar conocimientos modernos, tradicionales y técnicos, para promover innovación, adecuándolo al contexto del gobierno local y su entorno.

### 3.9. Stakeholders

Los stakeholders se vinculan a cuatro categorías:

**a) Pueden afectar tus resultados**

Un proyecto tiene al final 2 entregas, un producto que es una salida, un beneficio, que es un resultado. La salida es lo que producimos (servicio) y el resultado es lo que logra la organización.

**b) Pueden verse afectados por los resultados**

Las personas se pueden ver afectados por los resultados del proyecto para bien o para mal.

**c) Pueden afectar cualquier actividad del proyecto**

Las personas pueden afectar cualquier actividad del proyecto

**d) Pueden verse afectados por las actividades del proyecto**

La ejecución del proyecto puede afectar a otras personas que no tenían por qué verse afectadas.

De acuerdo a la Guía del PMBOK® Sexta Edición, los procesos de Gestión incluye lo siguiente:

**a) Identificación de interesados**

Se trata del procedimiento de identificación periódica de los interesados, así como el análisis y documentación de la información importante relacionada a su interés, participación, influencia, interdependencia e impacto en la prosperidad del proyecto. Para un gobierno local los interesados de acuerdo al proyecto a desarrollar podrían ser el alcalde, gerente municipal y la gerencia o subgerencia solicitante o responsable.

**b) Involucramiento y planificación de interesados**

Consiste en el procedimiento de desarrollo de enfoques para comprometer a los interesados según sus intereses, necesidades y expectativas para su involucramiento.

**c) Gestión de involucramiento de interesados**

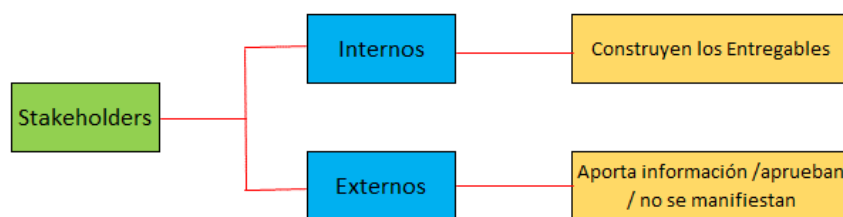
Es un procedimiento de trabajo de comunicación con los interesados para cubrir sus expectativas y necesidades, fomentar el compromiso, abordar cualquier incidente, para que se comprometan adecuadamente con la innovación.

**d) Monitoreo del involucramiento de interesados**

Consiste en hacer un monitoreo de las interacciones de los interesados del proyecto, adaptando las estrategias para su compromiso por medio de la modificación de planes y estrategias de compromiso.

Los stakeholders internos son todos los interesados que construyen a los entregables del proyecto, los demás son externos (aportan información, no se manifiestan).

**Figura 10**  
*Stakeholders internos y externos*



Nota: Elaboración Propia

Hay una variedad de esquemas de clasificación empleados para analizar interesados como:

**a) Matriz Voluntad / Habilidad**

A los interesados internos los vamos a mapear en la matriz voluntad / habilidad. Matriz que evaluamos su voluntad de trabajar en el proyecto versus la habilidad para hacer lo que el proyecto necesita. Si tú tienes una persona habilidosa, conocedora, experimentada, que sabe hacer muy bien el trabajo, pero no quiere trabajar en el proyecto. La persona se ubicará en el cuadrante de migrar, por lo cual vamos a tener que buscar una posición en el proyecto donde quiera trabajar. Son personas que llevan mucho tiempo en la organización, es el gurú, es el que más sabe de un tema en particular. Su conocimiento es muy valioso y se le busca otra posición donde tenga más voluntad para estar (Morales, 2023).

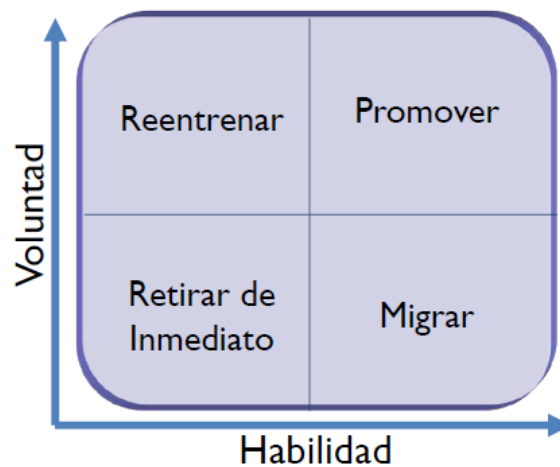
Si la persona sabe, conoce y tiene la experiencia y tiene el interés al proyecto hay que promoverla. Es una persona que vamos a buscar, darle un reto mayor o darle una promoción especial para que se mantenga.

Si la persona quiere participar en el proyecto, pero no conoce mucho, a esa persona hay que entrenar. Tener en cuenta el periodo, actividades y presupuesto de entrenar a esa persona como parte del proyecto, traer a esa persona y entrenarla para que logre llegar al nivel que el proyecto necesita, requiere actividades con recursos, tiempo, esfuerzo y costos; y hacen parte del mismo cronograma del proyecto.

Es más fácil hacer que una persona que quiera aprenda a hacer que una persona que sabe, quiera.

Y si no tiene habilidad ni voluntad, hace solo una cosa en el proyecto estorba, se retira esa persona porque es un obstáculo en el proyecto.

**Figura 11**  
*Matriz Voluntad / Habilidad*



Nota. Tomado de PMBOK

**b) Matriz Poder / Interés**

A los interesados externos los evaluamos en la dimensión poder / interés, entendiendo como poder que tanto puede hacer una persona que alguien haga algo que usualmente no haría, es decir la capacidad que tiene alguien de hacer que alguien haga algo que usualmente no haría. Resulta que el poder tiene demasiada influencia en la gente.

Se define como interés, no que tanto pregunta una persona por el proyecto, si no que tanto le afecta el proyecto, así no se entere del proyecto.

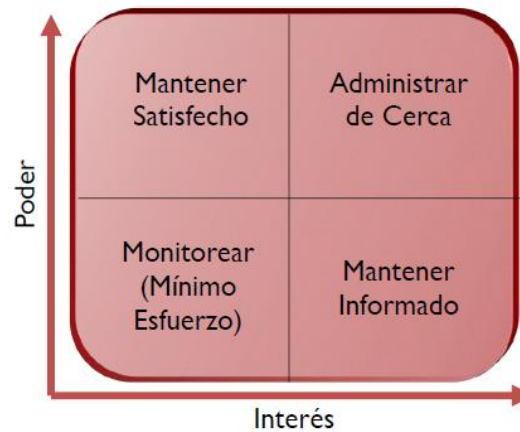
Cuando la persona es de alto poder y tiene alto interés, esa persona la tenemos que administrar de cerca (Patrocinador), pero si la persona tiene alto poder y no tiene interés en el proyecto, se ubica en el primer cuadrante que significa mantenerlo satisfecho y muchas veces uno se olvida de esos interesados y son los que cuando entregamos el producto (servicio) se oponen.

El poder no solamente es el nivel jerárquico de cada persona en el organigrama de la organización, es esa capacidad que tiene para hacer algo que alguien no haya hecho que no haga usualmente.

Si la persona no tiene poder, pero tiene interés, las mantenemos informados del proyecto, pero no de manera individual, se puede hacer una información colectiva. Se envía un correo general o se hace un campo en el sitio web del proyecto.

Si no tiene interés ni poder, lo monitoreamos.

**Figura 12**  
*Matriz Poder / Interés*



*Nota.* Tomado de PMBOK

**c) Matriz Interés / Influencia**

En la matriz interés / influencia, el termino influencia se define como el poder que posee un individuo de hacer que otras cambien sus ideas o sus decisiones. Es parecido al poder, pero más referido a las capacidades de influencia en la decisión de los otros.

Si las personas tienen alto interés, les afecta mucho el proyecto y tiene mucha influencia sobre los demás, necesitamos que nos compren el proyecto, hacerlos nuestros aliados.

Si las personas tienen alta influencia, pero no tienen interés, necesitamos que fomenten un interés, buscar ese interés en el proyecto, porque su influencia nos puede servir para lograr decisiones importantes en el proyecto.

Si la persona no tiene influencia, pero si alto interés, vamos a tener que consultarlo y si no tiene interés ni influencia los mantenemos informados.

**Figura 13**  
*Matriz Interés / Influencia*



*Nota.* Tomado de PMBOK

**d) Matriz Poder / Influencia**

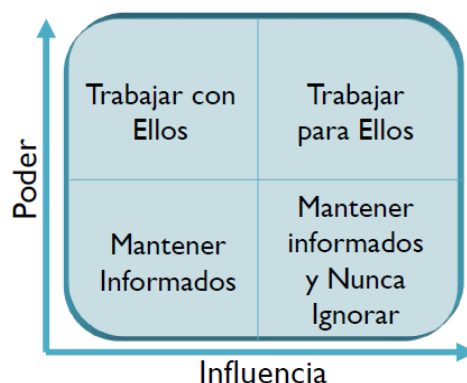
Si la persona tiene alto poder y alta influencia, así no tenga interés, necesitamos trabajar para ellos. Estas personas de este cuadrante son fundamentales, necesitamos reunirnos y hablar con ellos, tengan o no interés en el proyecto.

Si las personas no tienen tanta influencia, pero tienen poder, tenemos que trabajar con ellos independientemente a su nivel de interés.

Las personas que tienen alta influencia, pero no tienen poder, los debemos mantener informados, pero no los podemos ignorar. Su influencia es fundamental, en el momento en que una persona con influencia se vuelve en contra del proyecto, no solo es ella, es un gran número de personas, el que se nos vuelve en contra del proyecto.

Cada interesado puede caer en una categoría diferente.

**Figura 14**  
*Matriz Poder / Influencia*



*Nota.* Tomado de PMBOK® - Fifth Edition, Project Management Institute

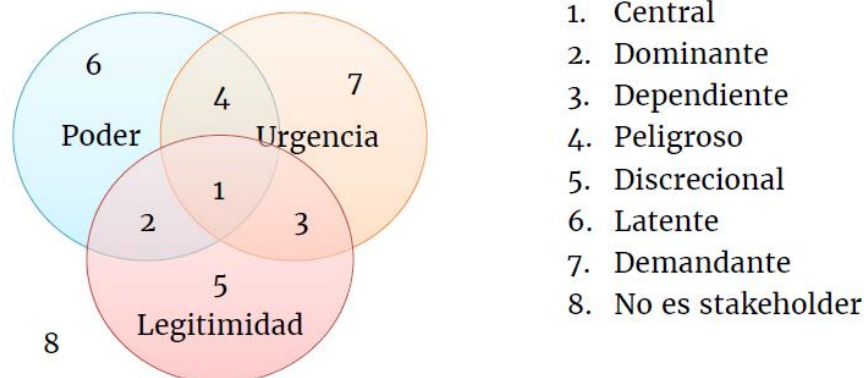
**e) Modelo de Prominencia**

El modelo de prominencia que nos permite definir con quienes vamos hablar acerca de los requerimientos y en qué orden los vamos abordar

- **Poder**  
Una relación en la que un actor A puede hacer que un actor B haga algo que usualmente no haría.
- **Legitimidad**  
Que tanto sabe, conoce o domina el stakeholder el proyecto, producto o el problema.
- **Urgencia**  
El grado en el que un stakeholder reclama atención inmediata.

Esta clasificación es fundamental, porque de aquí vamos a sacar las personas de quienes vamos a obtener los requerimientos del proyecto, a quienes les vamos a preguntar sus necesidades y expectativas.

**Figura 15**  
*Modelo de Prominencia*



*Nota.* Datos tomados PMBOK® - Fifth Edition, Project Management Institute

**a) Central**

Personas que tienen poder, urgencia y legitimidad, son centrales y son los primeros a los que vamos acudir y preguntarles que necesitan del proyecto y cuáles son sus expectativas, ahí debe estar el patrocinador.

**b) Dominante**

Personas que tienen poder y legitimidad por lo cual pueden afectar el proyecto, no van a llegar a nosotros, Necesitamos hablar con ellos, pero somos nosotros los que los vamos a buscar.

**c) Dependiente**

Personas que tienen urgencia y legitimidad, saben de qué hablan, pero tal vez como no tienen poder, no los estamos teniendo en cuenta. Ellos saben los principales dolores que necesitamos solucionar. A ellos les está doliendo en carne propia lo que nosotros buscamos solucionar. Sus requerimientos e ideas son muy valiosos.

**d) Peligroso**

Personas que tienen poder y urgencia, pero no sabe de qué hablan. Es decir, lo que nos dicen no tiene relación alguna con el proyecto, problema y proceso. Pueden con una decisión traernos a bajo el proyecto y nos están golpeando la puerta. A estas personas hay que alinearlos con las metas del plan, hay que ofertarles el proyecto. Se les tiene que mostrar de que se trata el plan y lograr el compromiso de ellos con el plan.

**e) Discrecional**

Aparecen personas muy importantes, pero resulta que no nos están tocando la puerta y no tienen poder, solamente tienen legitimidad y son latentes.

**f) Latente**

Los que tienen solo poder, no tienen urgencia aquí no van a parecer y no tienen legitimidad. Tienen el poder para causar problemas y necesitan ser cuidadosamente manejados. Sus intereses es muy probable que estén fuera del alcance.

**g) Demandante**

Usualmente son stakeholders locales cuyos deseos no están usualmente en el alcance o tiene alta prioridad. Pueden ser detractores si no se incorporan sus demandas.

**h) No es stakeholder**

No es un interesado del proyecto

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) como organismo responsable de proponer, articular, implementar y evaluar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es un principal interesado en promover la innovación pública en el país, es por ello que público en marzo del 2021, la Guía de Buenas Prácticas, Innovación Pública, que plantea 10 preguntas clave para innovar en la gestión pública (SGP, 2021).

1. ¿Cómo formular el problema?
2. ¿El problema se enmarca en la misión?
3. ¿Qué información tenemos?
4. ¿Cómo generar propuesta?
5. ¿Cómo probar la propuesta?
6. ¿Cómo conseguir apoyo?
7. ¿Cómo ejecutar la solución?
8. ¿Cómo afrontar los retos?
9. ¿Qué pasa si me equivoco?
10. ¿Cómo difundir lo aprendido?

## CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 4.1. Técnicas e instrumentos

En este capítulo se definirán las técnicas o métodos que se emplearán para desarrollar la investigación, además de los instrumentos a utilizar para la recolección de datos sobre la variable a investigar.

#### 4.1.1. Técnica de investigación

Se conoce como operacionalización a la expresión de una variable a través de sus indicadores medibles y verificables en ítems equivalentes. (Solís, 2013).

La variable de estudio está definida por la innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa.

#### 4.2.2. Instrumentos de investigación

##### a) Entrevistas semiestructuradas

El recojo de información de fuentes primarias se hará por medio de entrevistas conteniendo un registro de preguntas con guía de entrevista, como instrumento que hará posible al entrevistados tener libertad de decisión respecto de las preguntas y el orden de los temas, a su vez permitirá formular otras inquietudes relacionadas, para esclarecer alguna duda particular, a fin de tener una visión más profunda de los detalles. La información obtenida a partir de la entrevista será calificada como data cualitativa según los propósitos del estudio. (Corbetta, 2007).

Las entrevistas serán dirigidas a empleados del sector público municipal (alcaldes, gerentes municipales o funcionarios) quienes proporcionaran información de primera mano para el desarrollo de la investigación, también se consultará la opinión de expertos con amplia experiencia en la materia quienes brindaran sus aportes acerca del desarrollo y avances de la innovación de nuestro país, particularmente en los gobiernos locales.

También se realizará el recojo de experiencias contenidas en documentos e informes oficiales sobre la aplicación en gobiernos locales, existentes en los diversos canales de comunicación o en el portal electrónico de los municipios, que contengan información significativa de las experiencias de innovación abordadas en el marco teórico. Se considerará como información interna secundaria solo aquella documentación elaborada por el propio

municipio local y la información relativa a reconocimientos obtenidos o premios logrados y documentación elaborada por otras instituciones encargadas de entrega de los premios.

Los especialistas consultados, deberán tener experiencia y conocimientos acerca de las prácticas de innovación, aunque no precisamente en municipios locales. Las sesiones de entrevistas podrán durar entre 45 minutos a 1 hora, y la temática estará centrada en los conceptos de innovación general en nuestro país, y luego en los gobiernos locales, sobre los componentes que debe ser parte de la innovación, la importancia de los elementos culturales, los casos de innovación observados y las experiencias conocidas, temas en gestión de sostenibilidad de la innovación, entre otros.

El orden para abordar las entrevistas a los servidores públicos, se realizará considerando la estructura orgánica de la institución, considerando primero los funcionario del primer nivel, como el alcalde, el representante legal del municipio como autoridad máxima administrativa según lo establecido en la ley orgánica de municipios, en segundo nivel se encuentran, la gerencia municipal con desempeño de funciones del gerente municipal e algunos casos, personal encargado de la alta dirección del municipio, con responsabilidades de dirección, organización, planificación, coordinación, monitoreo y supervisión de las gestiones administrativas, de presupuesto y financiera, a través de las unidades de ejecución que tengan a su cargo,

Cada gerente desempeña dentro de su unidad ejecutora las funciones integradas con procesos que requieren optimización, mejora y participación de actividades de innovación. Por ello, se decidió elegir a los gerentes como entrevistados.

#### **b) Estudios de Casos**

Se analizarán las experiencias de innovación, a partir de la información recopilada en la revisión documental de la propia municipalidad, otros canales de comunicación como el portal institucional y entrevistas a funcionarios públicos, de acuerdo al siguiente esquema: la coyuntura en las cuales se desarrollaron las experiencias de innovación, la necesidad existente del municipio local o planteamiento de la problemática, la iniciativa de aplicación innovadora descrita con todos sus elementos de emprendimiento innovador y los resultados e impactos producidos desde la innovación implementada.

## 4.2. Metodología de investigación

### 4.2.1. Tipo, diseño y nivel

El objeto estudio del presente estudio se centra en la innovación pública del gobierno local, bajo el paradigma de la teoría crítica y constructivista.

**Paradigma teoría crítica**, esta contextualizado en un tipo de investigación práctica cuyo carácter es la acción-reflexión-acción, esta línea implica la búsqueda de promover cambios y liberación de opresiones dentro de contextos sociales determinados. La transformación social que se pretende conseguir se fundamenta en la colaboración, intervención y participación desde una reflexión personal de actuación (Ricoy, 2006).

En el contexto de los gobiernos locales se busca analizar la gestión de innovación pública que vienen o no ejerciendo los alcaldes distritales o si hubiese una débil e inexistente gestión y las causales de esta.

La propuesta de un modelo de innovación pública busca en ese sentido como lo afirma Ricoy, generar un cambio en la prestación pública de cada gobierno local generando valor público para los ciudadanos de los diferentes distritos de la ciudad de Arequipa.

**Paradigma constructivista**, que tiene como aportes principales: la construcción de la realidad se hace de manera social por los investigadores participantes del proceso, los valores del investigador no son ajenos a la investigación. Los hallazgos obtenidos no se pueden generalizar en tiempos ni contextos ajenos. (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, 2010)

La realidad de cada municipio es distinta debido a diferentes circunstancias como: plan de gobierno del alcalde, presupuesto asignado, conocimiento en innovación pública, etc.

Por otro lado, como indica Hernández, la investigación no es ajena al investigador dado que nosotros como ciudadanos somos parte de esta realidad problemática como vecino de una comuna, realidad cambiante que depende del gobierno de turno que abarca del 2020 al 2023, considerando las próximas elecciones municipales del 07 de octubre 2022, cambio de gobierno en los municipios locales.

Guba & Lincoln (2002), plantean que se interpreta a la realidad en base a realismos históricos, en otras palabras, la realidad es el resultado del efecto de un grupo de variables relacionadas con aspectos económicos, étnicos, rol de género, culturales, sociales y políticos.

Cada municipio tiene su particularidad diferenciándose si es un municipio urbano o rural, actividad económica predominante, nivel socio económico, impuestos recaudados, etc., como lo expresa Guba & Lincoln.

La ruta de investigación parte de un **análisis exploratorio**, para continuar con lo **descriptivo** y concluir este recorrido investigativo con lo **predictivo**.

**Exploratorio**, dado que el tema de innovación en los municipios locales ha sido revisado solamente desde el criterio de las patentes e invenciones en el ámbito regional y centralizado del gobierno, no así en el contexto local, se ha dado mayor apoyo a iniciativas de innovación de toda clase dentro del sector privado, recibiendo como parte de su función, apoyo del sector público. (Morales et al., 2014)

Debido a ello, en esta investigación se pretende cubrir esos vacíos existentes sobre la aplicación de innovación en municipios locales, situando su ámbito de investigación en la provincia de Arequipa.

El presente estudio es descriptivo, ya que no busca plantear una correlación entre factores dependientes e independientes, sino hacer una sistematización de los alcances y avances tanto a nivel nacional como internacional, de la innovación a nivel municipal, revisar su situación actual más propiamente en la provincia de Arequipa.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que no hace uso de análisis paramétricos ni de la estadística, sino que revisa los casos emprendidos por gobiernos sobre temas de innovación a nivel local, nacional y Latinoamérica. (Morales et al., 2014)

Este enfoque permite el estudio de la realidad de forma sistemática. Planteando una problemática de investigación, de forma no tan específica como podría tratarse de un estudio cuantitativo. Se va enfocando de manera paulatina. La orientación va identificándose y construyendo según los eventos encontrados en el desarrollo y el contexto. (Hernández, 2018)

El presente estudio se deja guiar principalmente las características y las pautas recomendadas por (Hernández, 2018, pp. 18-19)

En la investigación cualitativa, se plantea una problemática, pero no se siguen procesos preestablecidos con anterioridad. Las fases iniciales del planteamiento no son bien delimitadas como en el tipo cuantitativo, las interrogantes de investigación no siempre están bien definidas ni conceptualizadas completamente.

En el modelo cualitativo existe un predominio del razonamiento inductivo y la lógica, partiendo desde lo particular hacia lo general. Primero se exploran y describen individualidades, luego más adelante se proponen teorías.

- El proceso indagatorio navega entre la acción, la experiencia y los resultados, siendo más flexible, por una parte, luego le es posible formular teorías. El objetivo es la reconstrucción de la realidad, tal como sucede dentro de un sistema social identificado para el estudio. Tiene carácter holístico, ya que considera como “un todo” sin reducirlo solo al estudio de una parte.
- Por lo general en las investigaciones cualitativas no se consideran hipótesis, sino más bien se formulan en el desarrollo y se van refinando según la información obtenida, son más bien un resultado de la investigación.
- El diseño cualitativo es naturalista por cuanto: hace un estudio de casos (expresiones, personas) en su ambiente natural según su cotidianidad y contexto propio; los hechos y sucesos se estudian tal y como ocurren, de manera natural sin la estimulación ni manipulación de su contexto. (Corbetta, 2007) (Singh, 2015; Corbetta, 2007).
- Este enfoque está basado en metodologías no estandarizadas de recolección de datos o formalmente predeterminados. La información cualitativa consiste principalmente en la narrativa de distintos tipos: con artefactos, auditiva (audios y sonidos), visual (imágenes y fotografías), verbal, escrita, audiovisual (videos, filmaciones), etc.
- Por lo mencionado anteriormente, en un estudio cualitativo se genera información y resultados en mapas, diagramas, notas o cuadros, para presentar descripciones con buen grado de detalle.

La extracción de la información contenida en los datos en función de las opiniones de los actores que tienen que ver directamente con la innovación, sin alterar, irrumpir, o imponer puntos de vista ajenos, hará posible la presentación de información según la realidad de los gobiernos locales de la provincia de Arequipa, para formular elementos y formas de gestión con componentes innovadores.

Hurtado (2010) define el tipo de investigación predictiva, como: una investigación de pronóstico que tiene el objetivo de anticipar o proveer condiciones a futuro. Está basado en el análisis de las condiciones previas, por tanto, necesita hacer uso de la comparación, explicación, análisis, descripción, y exploración de los hechos. El pronóstico se puede orientar a la estimación del valor que obtendrá un suceso más adelante según las condiciones de los eventos previos.

#### **4.2.2. Campo, área y línea de investigación**

El campo de verificación de la investigación comprende los funcionarios públicos de la provincia de Arequipa y sus Gobiernos locales.

- a) **Campo:** Gestión pública
- b) **Área:** Sector público
- c) **Línea:** Innovación pública

#### **4.2.3. Variable de estudio**

La variable de estudio está definida por la innovación pública de los gobiernos locales de la provincia de Arequipa, teniendo un carácter univariable.

#### **4.2.4. Desarrollo metodológico**

Según el planteamiento metodológico, el desarrollo de la investigación se inicia con la revisión del estado del arte de la innovación pública en el Perú y los casos de éxito de innovación pública alcanzados por las economías de América Latina, con mayor índice de innovación como son Brasil, Chile y México.

Así mismo se plantea una revisión del marco teórico en materia de innovación pública, tomando en cuenta tantos autores nacionales e internacionales.

En base al estado del arte y el marco teórico pertinente se diseña el modelo de innovación pública para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa.

### 4.3. Campo de verificación

En este punto se abordará la ubicación, temporalidad, unidad de estudio y muestra del estudio

#### 4.3.1. Ubicación espacial

Provincia de Arequipa.

#### 4.3.2. Temporalidad

2022- 2023

#### 4.3.3. Unidad de estudio

Municipios Locales de la Provincia de Arequipa

#### 4.3.4. Muestra del estudio

La provincia de Arequipa cuenta con 29 gobiernos locales:

**Tabla 20.**  
*Municipalidades de la Provincia de Arequipa*

---

<b>DISTRITOS</b>
1. Socabaya
2. Paucarpata
3. Miraflores
4. Mariano Melgar
5. José Luis Bustamante y Rivero
6. Jacobo Hunter
7. Cerro Colorado
8. Cayma
9. Arequipa
10. Alto Selva Alegre
11. La Joya

---

- 
12. Yanahuara
  13. Yura
  14. Sachaca
  15. Tiabaya
  16. Uchumayo
  17. Characato
  18. Santa Rita de Sigwas
  19. Sabandía
  20. Vítor
  21. San Juan Tarucani
  22. San Juan de Sigwas
  23. Polobaya
  24. Mollebaya
  25. Chiguata
  26. Quequeña
  27. Yarabamba
  28. Santa Isabel de Sigwas
  29. Pocsi

---

Nota. Se tomará en cuenta 29 distritos de la Provincia de Arequipa.

Para la realización de la encuesta a funcionarios públicos, se tomará en cuenta un tamaño muestral de cuatro municipios locales de la provincia de Arequipa: Municipalidad Provincial de Arequipa, Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Municipalidad Distrital de Miraflores y la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Modelo de innovación público propuesto

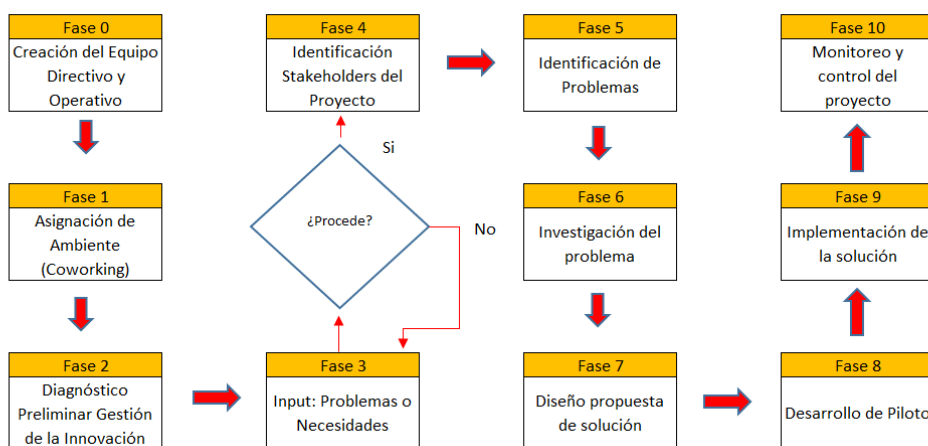
Tomando como referencia el estado de arte sobre innovación en el sector público en nuestro país, la revisión del marco teórico y las experiencias nacionales e internacionales de casos de innovación en el sector público como es el Laboratorio de Innovación de Chile, ha permitido establecer algunos aspectos esenciales para la propuesta de un modelo de innovación pública en la provincia de Arequipa y sus Gobiernos Locales.

Como resultado de la revisión de la información del sector público como Organigramas, MOF (manual de organización de funciones) y CAP (cuadros de asignación de personal) de los 29 gobiernos, se concluyó que ningún municipio cuenta con un área o laboratorio de innovación pública, ni persona con funciones a cargo en innovación.

A continuación, en el esquema se puede observar el modelo de innovación propuesto para los gobiernos locales municipales en sus diferentes fases:

**Figura 16**

*Modelo de Innovación Pública para Gobiernos Locales*



Nota: Elaboración Propia

### 5.1.1. Fase 0. Creación del equipo directivo y operativo

Teniendo como base inicial que ningún municipio de la provincia de Arequipa cuenta con un área o instancia para el desarrollo de innovación, el primer paso es la formulación de un equipo directivo y operativo.

#### Equipo Directivo

Se recomienda que el Equipo Directivo este formado por las siguientes gerencias del gobierno local dado que son los tomadores de decisión en cada una de sus instancias correspondientes.

- Alcaldía.
- Gerencia de administración financiera.
- Gerencia de asesoría jurídica.
- Gerencia de desarrollo urbano.
- Gerencia de administración tributaria.
- Gerencia de planeamiento y presupuesto.
- Gerencia de servicios al ciudadano.
- Gerencia municipal.
- Gerencia de centro histórico.
- Gerencia de desarrollo social.
- Gerencia de seguridad ciudadana.
- Gerencia de transporte urbano y circulación vial.

El número de integrantes del Equipo Directivo varia en base al organigrama de cada municipalidad pudiendo ser este mayor o menor, en este caso hemos tomado como referencia el organigrama de la municipalidad provincial de Arequipa (Ver Anexo 5).

#### Equipo Operativo

El equipo operativo estará formado por un especialista en innovación pública debidamente acreditado por su experiencia profesional en entidades públicas. Así mismo de una asistente que dependerá de él y lo apoyará en todas las actividades que se requieran para la identificación y formulación, de iniciativas en desarrollo de innovación.

- Especialista en innovación pública
- Asistente de innovación

El especialista en temas de innovación al igual que el asistente deberán reunir las siguientes competencias tomando como referencia según lo indicado por la presidencia ejecutiva del SERVIR (Autoridad Nacional Civil), profesional con conocimientos en aseguramiento y gestión de la calidad, gobierno abierto y tecnologías de la información, gestión de indicadores, organización del estado y procesos, orientación a resultados con vocación de servicio. También debe poseer habilidades pensamiento crítico y creativo, solución de problemas, capacidad para la negociación y adaptación a diversas soluciones.

Además, deberá asumir el compromiso del innovador público fomentado por el club de la innovación que impulsa la interacción entre administradores (Ver Anexo 6).

### **5.1.2. Fase 1. Asignación de ambiente (Coworking)**

Espacio físico que se requerirá para realizar reuniones con los ciudadanos y talleres para identificación y solución de problemas (Ver Anexo 7).

Según Moasis Cowork, se trata de un modo de trabajo que fomenta la cooperación, productividad y networking en el trabajo. Comprende un área que dispone de todas las condiciones de una oficina y donde interactúan diversos sectores.

Las características mínimas que debe tener un coworking son:

#### **1. Una estación de trabajo cómoda**

El área debe disponer con espacios cómodos múltiples de trabajo. Con escritorios, laptops, sillas gerenciales, buena conexión a internet, buena iluminación y enchufes disponibles.

#### **2. Espacios de trabajo variados**

El espacio debe tener gran flexibilidad. Brindando un ambiente de trabajo adaptado a los diferentes requerimientos de la institución. Con una buena variedad de áreas de trabajo.

Un espacio de coworking debe incluir las siguientes modalidades de trabajo:

- a. Estaciones flexibles, que otorguen independencia para uso de coworking ocasional.
- b. Estaciones fijas, ideal para personal que asiste diariamente y con pequeños equipos.

c. Despacho privado, espacio para reuniones privadas.

### **3. Zonas de recreación**

Es importante considerar espacios recreativos, pensados para relajar la mente y principalmente para realizar networking.

### **4. Sala de eventos**

Este espacio debe ofrecer las condiciones para el desarrollo de eventos y capacitaciones, impulso de proyectos, comunidad profesional y networking.

### **5. Recepción o portería**

Contar un espacio para portería o recepción permite establecer una oficina virtual.

Una oficina virtual es el domicilio de una institución en el coworking, donde se puedan recibir cartas y paquetes sin preocupación y con gran comodidad.

En este punto la recepción oficial se establece por mesa de partes del municipio que tendrá que derivar la información al coworking.

#### **5.1.3. Fase 2. Diagnóstico preliminar gestión de la innovación**

El equipo operativo realizará un diagnóstico preliminar del gobierno local, a través de la aplicación de una encuesta para averiguar el nivel de conocimiento inicial en innovación pública que tiene el personal del municipio.

Una vez obtenido los resultados del diagnóstico, se diseña un taller de capacitación en innovación pública que tiene como objetivo más importante la sensibilización a los servidores públicos de la importancia de la innovación pública para mejorar o crear nuevos servicios municipales que resuelvan los problemas actuales de los ciudadanos del distrito.

La motivación a los servidores públicos, ayudará en su adaptación cultural, siendo una base y fundamento para la gestión de innovación y diseño.

Esta fase contribuye a un cambio cultural para generar nuevos modos de actuar de funcionarios públicos y usuarios.

Uno de los ejes para el desarrollo de innovación en los municipios es la adaptabilidad cultural, ya que considera las costumbres y los usos de los ciudadanos o los beneficios de la propuesta de innovación en la gestión y el diseño, esto permitirá que el agente innovador pueda intervenir en los sectores donde sea posible combinar conocimientos modernos, técnicos o tradicionales, para promover la innovación, configurándolo según el entorno municipio local y su contexto. De esta manera se asegura la colaboración y comprensión tanto de los pobladores como de las autoridades ediles en la superación de las resistencias.

El modelo de innovación pública considerará tres aspectos importantes: gestión del conocimiento, factores que promueven la innovación y adaptación al contexto y entorno cultura Morales (2014).



## Encuesta

### Diagnostico en la Gestión de Innovación Pública en los Gobiernos Locales de la Región de Arequipa

Municipalidad	
Nombre	
Cargo	
Área de trabajo	
Fecha	

Agradeceremos su apoyo en contestar las siguientes preguntas que nos permitirán tener un diagnóstico inicial de la gestión de innovación pública local.

1. ¿Ha oído hablar de Innovación Pública?

- a) Si
- b) No

2. ¿Qué conoce sobre Innovación Pública?

---



---



---

*\* De ser afirmativa su respuesta anterior pase a la pregunta 2*

3. ¿Hay alguna área o persona dentro de la municipalidad que esté a cargo de la gestión en Innovación Pública en el Municipio?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es No, indicar porque:

---



---



---

4. ¿A qué área pertenece esta persona e indicar si su dedicación es exclusiva (a tiempo completo) en Innovación Pública o forma parte de sus responsabilidades del puesto?

---



---

*\* De ser afirmativa su respuesta anterior pasa a la pregunta 3*

5. ¿Qué acciones o proyectos en innovación pública ha llevado a cabo la Municipalidad en los últimos años? Indicar la fecha.

---

---

---

---

---

*\* De ser afirmativa la respuesta de la pregunta 3*

6. ¿La Municipalidad ha podido capacitar a sus colaboradores en temas de Innovación Pública recientemente?

- a) Si
- b) No

¿Por qué? 

---

7. ¿Está considerado dentro su Plan de Gobierno trabajar temas en Innovación Pública?

- a) Si
- b) No

¿Por qué? 

---

8. ¿Considera importante la Innovación Pública en la Gestión del Municipio?

- a) Si
- b) No

¿Por qué? 

---

9. ¿Estaría interesado en capacitar a sus colaboradores en temas de Innovación Pública?

- a) Si
- b) No

¿Por qué? 

---

10. Realiza el Municipio algunas acciones para poder asegurar la calidad y cobertura de los servicios públicos que ofrece como: limpieza, seguridad, transporte, etc.

- a) Si
- b) No

En casos que su respuesta se ha **Si**, ¿Cuáles?

---

---

---

---

En casos que su respuesta se ha **No**, ¿Por qué?

---

---

---

---

Gracias por su colaboración



#### **5.1.4. Fase 3. Input: Problema o necesidades**

Los ciudadanos o los mismos trabajadores del municipio pueden realizar un aporte sobre una necesidad o problemática requerida para el gobierno municipal a través de un correo electrónico o plataforma digital. El especialista de innovación pública realizará una evaluación si está dentro de sus competencias y funciones en la municipalidad, en el caso que no corresponda funcionalmente atender el problema al municipio se enviará una respuesta indicando que no es pertinente su solicitud fundamentando la respuesta. En el caso que proceda el especialista invitará al solicitante para una reunión virtual o presencial según se ha el caso para registrar los alcances de su iniciativa a mayor detalle.

#### **5.1.5. Fase 4. Identificación de stakeholders del proyecto**

En esta fase se identifica, clasifica y gestiona los stakeholders del proyecto que va dar solución al problema propuesto y evaluado, tomando en cuenta lo establecido en la Guía del PMBOK.

De acuerdo a esta guía una buena gestión de los proyectos debe incluir los procedimientos necesarios para identificar a los grupos y organizaciones de personas que puedan verse afectados por la ejecución del plan, se debe hacer un análisis de las expectativas de las personas interesadas y su papel dentro del proyecto, esto a fin de que se puedan implementar estrategias adecuadas de gestión para conseguir una eficaz participación de los ciudadanos en la ejecución y toma de decisiones del proyecto.

Cuando hablamos de stakeholders nos referimos a personas con nombre y apellido, no ha entidades debido a que la persona es la que tiene una actitud frente al proyecto. La persona es la que tiene unas ideas frente al proyecto y es la que nos puede dar requerimientos que considera importantes para el proyecto (Morales, 2023).

#### **5.1.6. Fase 5. Identificación de la problemática**

En esta fase se realiza la identificación de la oportunidad o problema que requiere innovación, se parte de un análisis de la documentación de la entidad sobre planificación estratégica, se efectúan encuestas esporádicas o permanentes sobre la satisfacción de los ciudadanos o personas usuarias, se indaga sobre el pensamiento de los grupos de trabajo, etc. La finalidad de esta fase es la descripción de la oportunidad o problemática a trabajar, en esto se puede incluir: determinar los alcances, relación con la agenda corporativa, conformación de grupos de trabajo, los objetivos y marcos de acción.

### **5.1.7. Fase 6. Investigación de la problemática**

Aquí se hace una profundización en la oportunidad o problema identificado, entendiendo y estudiando su entorno donde se encuentra; se realiza un análisis partiendo de la perspectiva de aquellos que son usuarios de los servicios de la organización o entidad dentro de un contexto.

### **5.1.8. Fase 7. formulación de propuestas de solución**

Se hace una indagación sobre nuevas propuestas de mejora que respondan a los desafíos planteados para la innovación, partiendo de la formulación de una buena cantidad de posibles soluciones. Más adelante, se realiza una selección de aquellas propuestas que se acomoden de mejor forma a los desafíos planteados, según la definición de ciertos criterios planteados.

También, la finalidad de esta fase, es hacer una prueba de las ideas para desecharlas, cambiarlas o mejorarlas antes de ser implementadas. Para esto se deben materializar en una versión preliminar o prototipo barato, concreto y simple, probando la solución que puede llegar a ser, estas pueden ser testeadas en usuarios y beneficiarios, funcionarios pertenecientes a cualquier entidad, o expertos que realicen sus aportes de mejora o sugerencias para la contribución de mejores resultados.

### **5.1.9. Fase 8. Desarrollo de piloto**

En esta fase se ponen a prueba las iniciativas de innovación en un tiempo y lugar específicos, para un grupo cerrado de instituciones o usuarios/personas, a fin de probar el comportamiento o resultado de lo propuesto, evaluar los resultados e impactos, preparando las iniciativas de escalada, o sea para la totalidad de su implementación.

Para considerar la validez del proceso de pilotaje se requiere que las iniciativas estén asociadas a capacidades de inversión medianas para la implementación, este aspecto lo diferencia de la fase de testeo o prototipado.

### **5.1.10. Fase 9. Implementación de la solución**

En esta fase se realizarán las actividades relacionadas a la efectiva puesta en marcha de las iniciativas o soluciones de innovación. En la implementación se pueden considerar subetapas graduales para concretar la iniciativa central, eliminando fases de evaluación intermedias, lo cual sería un proceso de pilotaje. Los plazos dependerán del alcance.

### 5.1.11. Fase 10. Monitoreo y control del proyecto

Según la guía del PMBOK son procedimientos necesarios para efectuar seguimientos, análisis y regulación del progreso según el desempeño de la respuesta planteada (propuesta), para hacer los cambios correspondientes e identificar probables mejoras. En el monitoreo se hace la recolección de la información sobre el desempeño de la respuesta planteada, dando y difundiendo información y medidas de desempeño. Al comparar se controla el desempeño en la realidad con lo planificado, evaluando tendencias, analizando las variaciones para introducir nuevas mejoras en los procedimientos, se evalúan las opciones posibles y se recomiendan procedimientos correctivos adecuados según la necesidad. El equipo de ejecución se encarga de controlar y monitorear la propuesta y realiza informes sobre el desempeño e indicadores del proyecto.

El diseño de los indicadores del modelo de innovación pública se basa en la problemática a resolver, como ejemplo podríamos citar que en el distrito de Yanahuara uno de sus problemas principales es el recojo de la basura, por lo cual se propone implementar un aplicativo móvil que ayude a la gestión de la subgerencia de limpieza pública y residuos sólidos. Los vecinos a través esta aplicación podrán notificar en tiempo real el estado de los contenedores de basura del distrito pudiéndose encontrar estos: rotos, sin ruedas o repletos de basura. A partir de este aviso la subgerencia envía a su personal para la reparación de los mismos o un camión recolector para el recojo y de esta forma no se acumule la basura alrededor del contenedor generando malos olores y contaminación al medio ambiente.

Los indicadores a evaluar de esta iniciativa son:

- Número de reportes por semana y mes.
- Porcentaje de atención es el número de atenciones entre el número de reportes multiplicado por 100.

$$\text{Porcentaje de Atención} = \text{Nro. Atenciones} / \text{Nro. Reportes} \times 100.$$

- Porcentaje de contenedores de basura en mal estado es igual al número de reportes de contenedores entre el número de contenedores disponibles del distrito multiplicado por 100.

$$\text{Porcentaje de contenedores de basura en mal estado} = \text{Nro. Reportes de Contenedores de Basura en mal estado} / \text{Nro. de Contenedores del Distrito} \times 100$$

- El tiempo de respuesta para la reparación de un contenedor o recojo de basura acumulada se mide desde el día y la hora que el vecino lo reporta hasta la atención por parte de la subgerencia

Según Franklin (2007), “Un indicador es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponde a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza” (p. 147).

Para la implementación del modelo de innovación pública propuesto se incurriría en un presupuesto inicial aproximado de S/. 5500 que cubriría el pago del especialista en innovación pública y el asistente de innovación, los demás gastos estarán en función de los recursos de cada municipalidad, teniendo en cuenta que parte de estos gastos como capacitaciones al personal del municipio podría ser financiado vía convenios institucionales con las universidades de Arequipa, a través de sus incubadoras.

## CONCLUSIONES

Los resultados alcanzados por la investigación conllevan a precisar las siguientes conclusiones:

1. Conclusiones al objetivo general “Proponer un modelo de innovación pública para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa que contribuya a la generación de valor público.

Como resultado de la revisión del marco teórico y el análisis de casos de éxito en materia de gestión de innovación pública a nivel internacional (Brasil, Chile y México) y nacional (Municipalidad Metropolitana de Lima, Municipalidad Distrital de Miraflores y la Municipalidad Distrital de San Isidro), se propone un Modelo de Innovación Pública para los Gobiernos Locales de la Provincia de Arequipa basado en las siguientes fases:

Fase 0: Creación del equipo directivo y operativo

Fase 1: Asignación de ambiente (Coworking)

Fase 2: Diagnóstico preliminar, gestión de la innovación

Fase 3: Input: Problemas o necesidades

Fase 4: Identificación stakeholders del proyecto

Fase 5: Identificación de problemas

Fase 6: Investigación del problema

Fase 7: Diseño propuesta de solución

Fase 8: Desarrollo de piloto

Fase 9: Implementación de la solución

Fase 10: Monitoreo y control del proyecto

2. Conclusiones al objetivo específico “Revisar el estado de arte de la innovación pública en el Perú”.
  - La innovación pública en el Perú se ha dado en una forma paulatina la cual tuvo un impulso por el lado tecnológico a raíz de los programas implementados por el estado en ciencia, investigación y tecnología.
  - En el 2011 el Perú expresa formalmente su interés es ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y en el 2017 reafirma su interés.

- En marzo del 2021, la Secretaria de Gestión Pública lanza la “Guía de Buenas Prácticas de Innovación Pública”.
  - En enero del 2022, la junta de la OCDE tomó la decisión de dar inicio a la adherencia con Perú, lo cual compromete a nuestro país que sus políticas públicas este alineadas en temas de innovación y gobernanza.
  - El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2025, propone un gobierno eficiente, descentralizado, transparente y moderno que refleje una sociedad inclusiva y justa, libre de corrupción, alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y entre ellos se destaca el objetivo 9, que hace referencia a la industria, innovación e infraestructura.
  - Los planes nacionales incorporan las ODS y los acuerdos de la OCDE que promueven un gobierno moderno, inclusivo e innovador.
  - En la última década se puede apreciar que algunos de los municipios de Lima tuvieron un desarrollo en la Gestión de Innovación Pública como es el caso del Centro de Innovación de la municipalidad distrital de Miraflores que es un espacio que promueve la innovación para resolver los diferentes desafíos que presenta el distrito, el Centro de Innovación de la Municipalidad de Lima que tuvo como misión de crear la Lima ideal articulando el ecosistema de innovación con los desafíos de la ciudad y el Programa de Innovación y Gobierno Abierto de la Municipalidad de San Isidro que fue creado por decreto de alcaldía Nro. 024-2015-ALC/MSI.
3. Conclusiones al objetivo específico “Identificar los principales avances y limitaciones en innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa”.
- Como resultado de una minuciosa revisión de los documentos de gestión municipal (organigrama, manual de organización y funciones (MOF) y el Cuadro de Asignación del Personal (CAP)), se concluyó que ninguno de los 29 Gobiernos Locales de la Provincia de Arequipa, cuentan con un área o laboratorio de innovación pública.
  - De la revisión de los 29 Planes de Gobierno de los Municipios de la Provincia de Arequipa 2023 – 2026, se pudo determinar que no existe ninguna propuesta sólida en materia de gestión de innovación pública.
  - De la entrevista realizada a funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, Municipalidad Distrital de Miraflores, Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero y Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, se puede concluir

que los funcionarios tienen una idea muy general de lo que es la innovación pública, así mismo no cuentan con un área de innovación pública en sus dependencias.

4. Conclusiones al objetivo específico “Determinar las características que presentan los gobiernos locales que han tenido mayor desarrollo en innovación pública en las economías de mayor índice de gestión innovadora en Latinoamérica: Brasil, Chile y México”.

Entre algunas de las características podemos citar:

- Políticas claras en materia de innovación pública.
  - Gobierno al servicio de la población, libre de corrupción, a través de la gobernabilidad digital y la apertura.
  - Gobierno que promueve la mejora de los servicios públicos para los ciudadanos.
  - Se emplean métodos colaborativos de diseño, adopción de acciones institucionales innovadoras y se promueve la implementación y desarrollo de soluciones fundamentadas en la realidad para la mejora de las prestaciones públicas, considera un enfoque centrado en las personas y a su vez multidisciplinario.
5. Conclusiones al objetivo específico “Determinar los principales aspectos que impulsan la innovación pública en los gobiernos municipales”.
    - Según Oslak (2003) los factores que fomentan la innovación en los gobiernos locales son la modernización y reformas, apertura institucional y filosofía de la administración.
    - Según Mulgan (2006) entre los factores que impulsan la innovación en los gobiernos locales se encuentra: La gobernanza, proinnovación, procesos promotores de innovación, inversión en innovación, políticas de recursos humanos, oportunidades y flexibilización de la experimentación y apoyo al interior del sector público.
  6. Conclusiones al objetivo específico “Determinar los elementos más importantes que se deben considerar al momento de diseñar un modelo de innovación pública”.
    - En cuanto a los elementos más importantes que se deben considerar al momento de diseñar un modelo de innovación pública se menciona que debe haber un trabajo colaborativo centrado en las personas (ciudadanos), enfocado a mejorar los servicios que ofrecen los gobiernos municipales generando un mayor nivel de satisfacción en el usuario.

- Tomando como referencia las fases de innovación del Laboratorio del Gobierno de Chile, un modelo de innovación pública debería considerar como mínimo el desarrollo de las siguientes fases: exploración institucional, investigación del problema, diseño de la propuesta de innovación, desarrollo del piloto e implementación de la solución.
7. Conclusiones al objetivo específico “Definir las métricas que debe considerar un modelo de innovación pública.”.
- De acuerdo a la problemática a solucionar se diseñan los indicadores del proyecto de innovación, siendo este una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponde a un mismo proceso o procesos diferentes. La construcción de un indicador en resumen es el cociente de dividir dos variables vinculadas al problema en cuestión. En el caso de la limpieza pública de un distrito un indicador podría ser el porcentaje de contenedores de basura en mal estado que resulta de dividir el número de reportes de contenedores de basura en mal estado entre el número de contenedores del distrito multiplicado por 100.

## RECOMENDACIONES

En concordancia con los resultados y conclusiones de la investigación se sugiere las siguientes recomendaciones.

1. Antes de implementar cualquier modelo de innovación pública es primordial poder contar el interés y apoyo del alcalde como máxima autoridad de la municipalidad con el fin que las decisiones fluyan de una manera natural.
2. Una vez que se cuente con e interés y apoyo del alcalde, se deberá crear el equipo directivo y operativo que lidere la innovación en el municipio. Para ello se recomienda el equipo directivo deberá estar conformado por el alcalde, gerente municipal y gerentes de línea, mientras para el equipo operativo este estará conformado por un especialista acreditado en innovación y su asistente.
3. Dado que los gobiernos locales de la provincia de Arequipa no cuentan con una área o laboratorio de gobierno de innovación pública se deberá realizar un diagnóstico preliminar para identificar las brechas existentes en innovación pública y a partir de ello diseñar un taller a medida para sensibilizar y capacitar a los empleados públicos.
4. Es importante considerar la motivación y reconocimiento a los colaboradores que aportan y participan con sus ideas en el proceso de innovación.

## REFERENCIAS

- Bernal, C. (2008). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3era, Ed.) Pearson.
- Beuchat, G., & Navarro, R. (2017). *Gestión de la Innovación en el Sector Público: Metodología y lecciones para innovar con resultados en la gestión pública*. Ril Editores.
- Cabrero, E., & Carrera, A. (2008). *Innovación Local en América Latina*. México D.F.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2021). *Perú 2021: País OCDE*.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*.
- CEPAL. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Oportunidad para América Latina y el Caribe*.
- Consejo de ministros del Perú. (2021). *Lineamientos Nro. 001-2021-SGP: Orientaciones para una Gestión Pública Innovadora*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/1992095-orientaciones-para-una-gestion-publica-innovadora>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. McGraw-Hill.
- Costa, A., Monteiro, D., & Santos, J. (2021). *Políticas de Innovación Pública: Breve Estudio sobre los Marco Conceptuales, los Desafíos y sus Perspectivas en Brasil*. Obtenido de <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/download/347/520>
- Diario Oficial El Peruano. (2003). *Ley 27972*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/229447-27972>
- Diario Oficial El Peruano. (2023). *Decreto Supremo Nro. 041-2023-PCM*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-de-interes-nacional-el-proceso-d-decreto-supremo-n-041-2023-pcm-2163381-2/>

- El Comercio (2018). *'Coworking' gana terreno en edificios residenciales*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/coworking-gana-terreno-edificios-residenciales-noticia-553550-noticia/>
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*, (2da ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Gobierno de la Ciudad de México. (2023). *Agencia Digital de Innovación Pública*. Obtenido de <https://adip.cdmx.gob.mx/dependencia/acerca-de>
- Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Guía de Buenas Prácticas: Innovación Pública*.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 5ta ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación: Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Quirón.
- Jurado Nacional de Elecciones. (2022). *Guía Instructiva para la Presentación del Resumen de Plan de Gobierno*.
- Morales, O., Barrera, A., Milagros, R., Romero, C., & Távora, R. (2014). *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú*. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/125>
- Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C., & Távora, R. (2014). *Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales del Perú*. Esan.
- Moasis (2023). *¿Qué debe tener un espacio de coworking?* Obtenido de <https://moasis.es/que-debe-tener-un-espacio-de-coworking/>
- Municipalidad de Miraflores. (2023). *Innovación y Tecnología*. Obtenido de <https://www.miraflores.gob.pe/los-servicios/innovacion-y-tecnologia/>
- Municipalidad de San Isidro. (2023). *Innovación y Tecnología*. Obtenido de <https://msi.gob.pe/portal/innovacion/#>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Oportunidad para América Latina y el Caribe*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2011a). *Innovations Reviews: Peru, Preliminary Assesment and Recommendations*. París: OCDE.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2011b). *Innovations Reviews: Review of Innovations Policy: Peru*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2019). *Declaración sobre Innovación en el Sector Público: Instrumentos Jurídicos de la OCDE*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Países candidatos a la adhesión*. Obtenido de <https://www.oecd.org/acerca/miembros-y-socios/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Programa País OCDE – Perú: Resúmenes Ejecutivos y Principales Recomendaciones*.
- PMI (2011). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK®, Quinta Edición*.
- PMI (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK®, Sexta Edición*.
- Rojas, J. (2022). *La Innovación Pública en el Perú*. Revista de Postgrado Scientiarvm. Obtenido de <https://www.scientiarvm.org/detalle-pdf.php?IdA=167&Id=19>
- Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Guía de Buenas Prácticas: Innovación Pública*.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2022). *Global Innovation Index 2022*. Obtenido de [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/2022/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2022/)
- World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2022). *Índice mundial de innovación 2022*. Obtenido de [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/2022/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2022/)
- World Intellectual Property Organization. (2020). *Global Innovation Index 2020*. Obtenido de [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/2020/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2020/)
- World Intellectual Property Organization. (2021). *Global Innovation Index 2021*. Obtenido de [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/2021/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2021/)
- World Intellectual Property Organization. (2023). *Global Innovation Index 2023*. Obtenido de [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023)



## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevistas

#### 1. Entrevista al Ing. Enzo Edir Velásquez Lobatón

Fecha: 19.07.2023 – 9.20 am.

#### Subgerente de Informática de la Municipalidad Provincial de Arequipa

A cargo de todo lo que es tecnología de la municipalidad, que se divide en 03 sectores: soporte y mantenimiento de equipos (Hardware), desarrollo (automatización de procesos de la municipalidad) y smartcity.

##### a) ¿De una definición personal sobre innovación pública?

La innovación pública es algo muy necesario porque los procesos que se tienen en la municipalidad están muy desactualizados, por lo cual es necesario innovar de acuerdo a nuestra realidad de lo que hacemos de la mano de la tecnología, necesitamos ganar tiempo, tenemos que cambiar todos esos procesos, digitalizar procesos, como firmas digitales. La digitalización nos va ahorrar tiempos en los procesos.

La innovación en el sector público nos va ayudar a optimizar la producción de trabajo del funcionario público.

La innovación no solo se tiene que ver desde el punto de vista tecnológico, si no también considerar la innovación sobre el tema físico, hay varios lugares en el centro de la ciudad que se pueden innovar en forma física y no necesariamente con la tecnología. La innovación abarca todo, la tecnología es un medio. Hay unos aspectos donde la tecnología no ingresa, pero se va tener algo innovador.

##### b) ¿Cuál es tu apreciación de la innovación pública a nivel nacional?

Hay bastantes empresas pequeñas que están innovando, tienen bastante avance, pero no son públicos, nadie los conoce, reciben poco apoyo por parte del estado y de las empresas privadas. Son innovaciones con el tiempo las vamos a utilizar y necesitar, no las apoyan porque son empresas pequeñas y además por que piden apoyo económico, por lo cual son rechazadas por las municipalidades que no cuentan con recursos. Pienso que se avanzado bastante, pero se requiere apoyo y visibilidad de esas iniciativas.

##### c) ¿Cuál es tu apreciación de la innovación pública a regional?

Creo en una innovación en todos los niveles de gobernanza local, nacional y regional, todo de la mano. Hay avances a nivel nacional y otros a nivel regional.

- d) Desde la Municipalidad Provincial de Arequipa, dada la política de gobierno del alcalde o los planes que tienen establecidos. Dentro de la organización hay algunas personas que ya estén viendo un poco más el tema de innovación pública.**

Lo estamos viendo a nivel de alcalde quien es el que indica cual es la visión y que es lo que quiere conseguir. Directamente en el área de informática estamos viendo información que nos ayude a mejorar en los procesos como provincial y que podemos mejorar en los servicios que ofrecemos a los ciudadanos para que ellos se beneficien. Estando a cargo de ello la Subgerencia de Informática.

- e) Han establecido algunos equipos de trabajo a través de la subgerencia de informática o están pensando en temas de capacitación para echar andar el tema de propuesta de innovación, trabajo colaborativo o una invitación a los ciudadanos para resolver temas en conjunto. Hay algún plan que tengan en los próximos meses para poder avanzar el tema innovación en el municipio.**

Estamos trabajando con las universidades: Católica Santa María, Universidad Nacional de San Agustín y Universidad San Pablo. Nos hemos reunido con ellos y hemos levantando información para que nos apoyen en innovación de procesos y generar herramientas para los ciudadanos. Hemos tenido algunos talleres de Design Thinking que nos permiten identificar cuáles son las brechas que tenemos nosotros como municipalidad en servicio al ciudadano y poder implementarlo por medio de la universidad. Nosotros hemos acudido a talleres y seminarios de innovación, y estamos armando un plan para implementarlo en los próximos 03 años estos proyectos.

La municipalidad ha hecho la invitación a otras universidades y startups que vengan por que necesitan apoyo o requieren de data. Nosotros estamos dispuestos a brindar información, pero requerimos que trabajen de la mano con nosotros.

**f) Se cuentan con proyectos puntuales a desarrollar con la Universidades**

Con cada una de las Universidades se ha definido los proyectos que se quieren hacer, lo que estaría faltando es cerrar el convenio marco con ellas. Hemos visto los proyectos a nivel de personas responsables en innovación. Una vez firmado los convenios marco se brindará la información que ellos necesitan y ellos nos brinden las herramientas desarrolladas por sus equipos.

Estamos cambiando toda la visión que tiene la municipalidad enfocado a nuestro cliente el ciudadano. Todas las herramientas que estamos implementando están enfocadas a nuestro cliente.

**g) Los talleres que realizan las universidades con ustedes, también participan el ciudadano.**

En estos talleres los ciudadanos no han participado, las universidades han entrevistado a los ciudadanos sobre las herramientas que van a implementar, previo análisis.

El convenio puede llevar su tiempo 6 meses o 1 año, por lo cual hemos decidido ir avanzando en forma directa con los responsables de las universidades.

La innovación de procesos lo viene trabajando la subgerencia de informática. Actualmente estamos innovando en mejora de procesos y servicios públicos. Estamos digitalizando los procesos de la municipalidad para que todo se ha más rápido y estamos digitalizando los servicios que le damos al ciudadano para que el pueda hacer operaciones que necesita y comunicarse.

**h) A parte de tu persona quien más está viendo estos temas de innovación en la municipalidad**

La municipalidad no cuenta con un área de innovación publica que se dedique a ello, pero dentro de la subgerencia de informática somos tres personas que vemos los temas de innovación, que se puede hacer y que necesitamos.

Tenemos un comité de gobierno digital donde hablamos de los avances que tenemos y gracias a este comité es que nos facilitan algunos trámites, por ejemplo, si en la innovación necesitamos presupuesto, está dentro de este comité el área de presupuesto, si necesitamos personal también está el área de recursos humanos para que nos brinden personal, y si hay

un tema legal de lo que se tiene que implementar, está la gerencia de asesoría legal. En ese comité se ve temas puntuales. Pero los que están investigando y viendo propuestas lo forman estas tres personas.

El asesor (legal) de la municipalidad presente propuesta de proyectos al comité de gobierno digital.

El municipio tiene las puertas abiertas para recibir propuesta en innovación pública o requieran apoyo. Han tenido la visita de varias empresas que han llevado proyectos ambiciosos u otras que requieren ser apoyadas con el logo de la municipalidad.

**i) ¿Cuáles son los factores claves que consideras para impulsa la innovación pública en un gobierno local?**

Es importante la difusión y comunicación, y poder realizar distinciones a todos los equipos que puedan apoyar. Así mismo motivar a las empresas a que empiecen a motivar sus procesos

## 2. Entrevista al Arq. Juan Carlos Ortiz

Fecha: 19.07.2023 – 3.10 am.

### Gerente de la Municipalidad Distrital de Miraflores

#### a) ¿De una definición personal sobre innovación pública?

Se le dio una referencia breve al contexto de innovación pública en el país. Él nos indicó la problemática que viene atravesando la municipalidad de Miraflores es la recaudación tributaria debido a que no cuentan con sistemas que les permita realizar una mejor labor. Así mismo no cuentan con presupuesto para poder cubrir en forma amplia sus servicios como el recojo de basura, por falta de unidades, repuestos y mantenimiento para las actuales unidades.

No cuentan con canon o sobre canon minero suficiente para cubrir los servicios que ofrece.

La municipalidad de Miraflores tiene identificado los representantes de la ciudad civil y tienen reuniones para temas como presupuesto participativo.

No han tenido respaldo por el colegio de profesionales que anteriormente solicitaron apoyo para perfiles de puesto de cargos en el municipio.

No hay apoyo por parte de instituciones hacia el municipio.

Actualmente en el municipio de Miraflores no están viendo temas de innovación.

El municipio cuenta con 14 gerentes y 30 jefaturas funcionales.

### 3. Entrevista al Abog. Renato Paredes Velazco

Fecha: 19.07.2023 – 9.05 am.

#### Gerente de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero

##### a) ¿De una definición personal sobre innovación pública?

No tengo una definición exacta porque considero que hay varias definiciones, pero lo veo muy de la mano con el tema de la modernización del estado que inclusive de acuerdo a ley ya está considerado como un sistema público, tú sabes que los sistemas públicos eran 10 y de acuerdo a nueva normativa en los últimos años, a través de un decreto supremo, el sistema de modernización de gestión pública es creado por ley y se considera un onceavo sistema y yo veo que la innovación pública que va muy de la mano e inclusive podría ser una especie de sinónimo de la modernización del estado. En estado moderno que no tiene una innovación pública no cumpliría sus objetivos.

Por experiencia que he vivido en otros municipios las autoridades no les interesa mucho el cambio tecnológico, he tenido la oportunidad de trabajar fuera de Arequipa y en otras regiones Cusco, Tacna, Moquegua, Ilo, Cotahuasi donde realmente el tema de la innovación no le prestan la debida atención como deber como los municipios de Lima. Hay mucha dejadez por parte de las autoridades y sobre todo los municipios más alejados.

No sólo la compra de tecnología, computadoras, laptops o cañones de multimedia es innovación. Hay diferentes formas de innovación que las autoridades o funcionarios desconocen y no lo aplica.

##### b) ¿Cómo ves el tema de innovación regional, lo están poniendo como agenda?

Muy poco se toca el tema de innovación en las reuniones que tenemos, particularmente yo lo toco más por el tema de la universidad como docente en el curso de procesos administrativos en la escuela de derecho, me he dado cuenta que los jóvenes les interés más el tema de la modernización e innovación que tal vez estar enseñándoles el sistema de endeudamiento, contabilidad y tesorería que es parte del estado. Para los funcionarios y autoridades actuales no lo tienen como agenda, lamentablemente.

Uno de los problemas de todo municipio es la recaudación, si no recaudas no se tiene para pagar los servicios de agua, luz, etc., a finde mes, inclusive planillas. Muchos piensan erróneamente que la planilla viene destinada del MEF. Por ejemplo, mi planilla es casi de

20 millones anuales y recibo de FONCOMUN entre 6 a 7 millones, por lo cual tengo que recaudar como mínimo 14 millones para cubrir mi planilla. Las personas que no han trabajado en el sector público desconocen de ello. Hay que implementar estrategias para cubrir lo faltante. En Bustamante no se tiene este problema dado que somos el municipio que más recauda en todo Arequipa, pero la mayoría de municipios 90 o 95% sufren de recaudación.

Esto se debe también por que poco se invierte en innovación, existe el sistema de recaudación común de todos en enero notifican a los domicilios a través de unas carpetas tributarias y esperan que la gente vaya a pagar y no hay una modernización e innovación en un sistema de cobranzas mejor, teniéndolo mapeado a través de un catastro como el programa arcgist que maneja ello. Identificar previo, con la persona y deuda tributaria, sistematizar los procesos que pocos lo tienen. Esto es parte de la innovación, pero pocos invierten a pesar que les va traer mayores réditos.

Un caso de éxito es un programa de TICs que se implementó en Moquegua, con el apoyo de Souther, UCSM y Gobierno Regional de Moquegua, alcanzando un presupuesto aproximado de 110 millones de soles y realmente si se innovo en el tema educativo con resultados que se vieron a la luz. Convirtiéndose la primera región en temas educativos.

No sólo fue la compra de pantallas inteligentes, computadoras de última generación y proyectores, al comienzo, siendo importante la capacitación a los docentes. En una segunda etapa los docentes realizaron una maestría en TICs en la UCSM.

Hay colegios que sólo trabajan con laptop, desterrando los cuadernos y lapiceros. Sería interesante replicar este programa en Arequipa.

De que me sirve tener la computadora de última generación si no me va permitir ser más ágil o eficiente en mis procesos administrativos o se reduzca los tiempos de atención.

A raíz de ello los proyectos que se están haciendo primero se les brinda la capacitación y luego la adquisición de equipos o pudiendo ser también en forma paralela.

Hay que identificar y conocer bien los problemas porque cada problema tiene su contexto distinto, la realidad de Lima es distinta a la de Arequipa.

El caso de las ciclo vías que se instalaron en la Av. Dolores, Jorge Chávez y Av. Parra fue un fracaso porque no vieron la realidad del problema local.

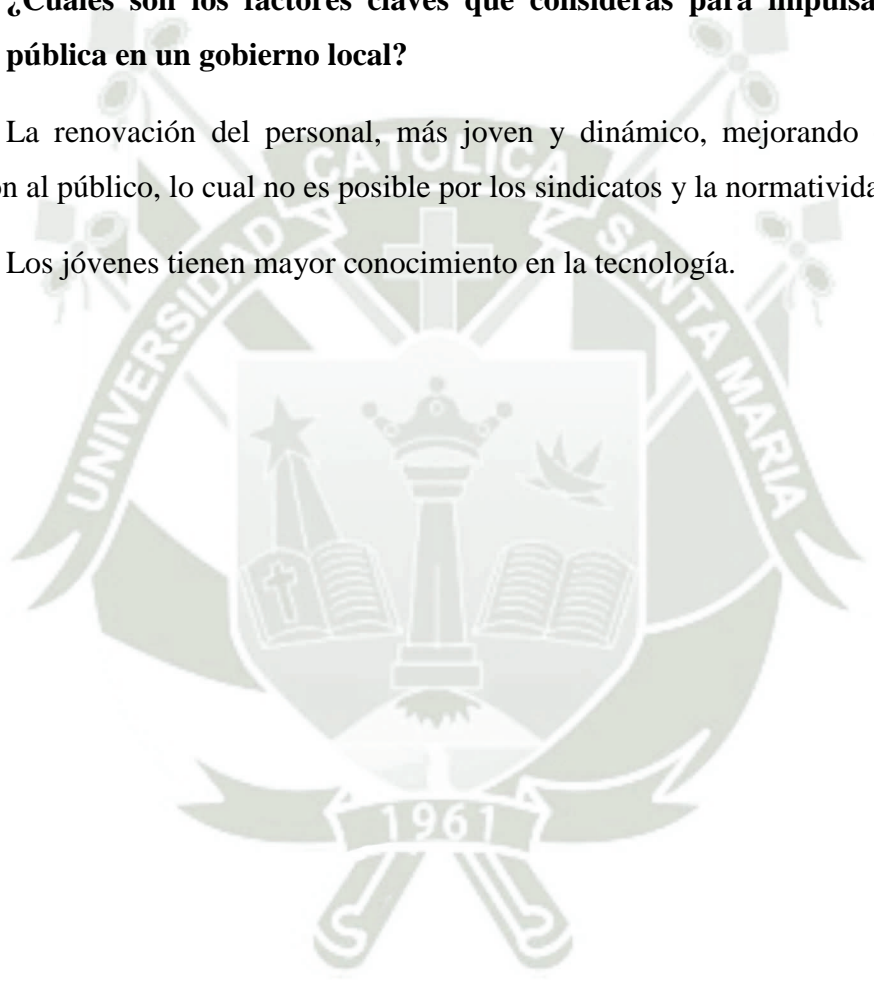
**c) ¿Cuál es la agenda de alcaldía en los próximos años?**

Por parte de la subgerencia de informática se está planteando un proyecto de TICs con todos los distritos de Bustamante, habiendo firmado un convenio con la UCSM. Un proyecto por obra por impuestos de 7 a 8 millones referente a seguridad ciudadana que incluye las cámaras de vigilancia, ampliación del centro de operación, capacitación a los serenos en normativa, uso de cámaras, aplicaciones botón de pánico y recojo de basura.

**d) ¿Cuáles son los factores claves que consideras para impulsa la innovación pública en un gobierno local?**

La renovación del personal, más joven y dinámico, mejorando el servicio y la atención al público, lo cual no es posible por los sindicatos y la normatividad.

Los jóvenes tienen mayor conocimiento en la tecnología.



#### **4. Entrevista a Daniela Gamero**

Fecha: 06.07.2022 – 10.13 am.

##### **Especialista de la Municipalidad de Cerro Colorado, Gerencia de Desarrollo Económico Local, Subgerencia de Promoción de Mypes y Turismo**

La Municipalidad no cuenta con un área de innovación y personal asignado con responsabilidades en el tema, Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

La Subgerencia de Fiscalización Tributaria tiene como una de sus funciones empadronar a lo micro y pequeños empresarios del distrito y presta ayuda a ellos, en los temas que le solicitan.

Por ello desde el año pasado a inicios, la subgerencia viene desarrollando capacitaciones a los micro empresarios en temas de emprendimiento que vienen trabajando con SUMATEC, cursos desde lo más básico, formalización, impuestos, marketing para que puedan escalar sus negocios.

El año pasado las capacitaciones eran presenciales y ahora son desarrolladas bajo formato virtual, teniendo mayor audiencia. Se creó un grupo de WhatsApp de los empresarios contando con 217 participantes. Al término de cada módulo se brinda un certificado virtual previa asistencia y los que terminen todo el programa se les entrega un certificado físico en una pequeña ceremonia.

La participación aumentada en más de un 70% con respecto al año pasado, teniendo en promedio unas 80 personas conectadas en clase dependiendo de los módulos.

Los participantes lo conforman emprendedores de diferentes rubros: alimentos elaborados, postres, joyería, plantas, manualidades, textiles, licores, artesanías en sillar, etc.

Los artesanos trabajan con CITE que los vienen apoyando. Recientemente el municipio a empadrona a los microempresarios y en este proceso preguntan sobre sus necesidades o requerimientos de los mismos.

El año pasado se hizo el empadronamiento la parte baja y este año la parte alta, por lo cual no tienen una base de comparación.

El municipio trabaja con CARE, les ayuda con sus catálogos de marketing, emprendimiento, etc.

El municipio trabaja con escala quien es una asociación que apoya a los emprendedores a través del apoyo de jóvenes de facultades economía y marketing, se realizó una feria de emprendedores con esta organización.

El municipio tiene una campaña de sensibilización para que aumente la formalidad. Su PEI esta actualizado hasta el 2024 y las actividades están enmarcadas a él.

*Opinión: el tema de innovación es súper interesante, el mundo está cambiando; las personas están viendo cómo mejorar, ser competitivos con el resto de las personas y los microempresarios requieren estar innovando en sus diferentes ámbitos empresas y emprendimientos les permite tener esa competitividad de competidores en su rubro, el municipio los apoya y si hay nuevas formas de innovar es mejor (22.54).*

No hay una política de innovación en el municipio, cada área ve la forma de innovar. Por parte de Gestión del Talento no habido capacitaciones en innovación.

Si es que no hay un área de conocimiento es porque hay poco conocimiento en el tema. No tiene conocimiento que el Municipio piensa formar un área de innovación.

## Anexo 2. D.S. que declara de interés nacional el proceso de adhesión del Perú a la OCDE

**El Peruano** Firmado por: Editora  
Peru Fecha: 24/03/2023 0

<b>El Peruano</b> / Viernes 24 de marzo de 2023	<b>NORMAS LEGALES</b>	<b>5</b>
<p>Comuníquese a la señora Presidenta de la República para su promulgación.</p> <p>En Lima, a los nueve días del mes de marzo de dos mil veintitrés.</p> <p><b>JOSÉ DANIEL WILLIAMS ZAPATA</b> Presidente del Congreso de la República</p> <p><b>MARTHA LUPE MOYANO DELGADO</b> Primera Vicepresidenta del Congreso de la República</p> <p><b>A LA SEÑORA PRESIDENTA DE LA REPÚBLICA</b></p> <p><b>POR TANTO:</b></p> <p>Mando se publique y cumpla.</p> <p>Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintitrés días del mes de marzo del año dos mil veintitrés.</p> <p><b>DINA ERCILIA BOLUARTE ZEGARRA</b> Presidenta de la República</p> <p><b>LUIS ALBERTO OTÁROLA PEÑARANDA</b> Presidente del Consejo de Ministros</p> <p>2163381-1</p>	<p>Que, el artículo 35 de la Ley N° 29158, dispone que las Comisiones del Poder Ejecutivo son órganos que se crean para cumplir con las funciones de seguimiento, fiscalización, propuesta o emisión de informes, que deben servir de base para las decisiones de otras entidades; asimismo, el numeral 3 del artículo 36 de la referida Ley, establece que las Comisiones Multisectoriales de naturaleza permanente se crean para cumplir funciones de seguimiento, fiscalización, o emisión de informes técnicos;</p> <p>Que, el artículo 21 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados por Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, señala que las Comisiones son un tipo de órgano colegiado sin personería jurídica que se crean para cumplir funciones de seguimiento, supervisión, fiscalización, propuesta o emisión de informes, que sirven de base para la toma de decisiones de otras entidades;</p> <p>Que, en el mes de noviembre del 2012, la Presidencia de la República del Perú realizó una visita oficial a la sede de la OCDE, planteando el establecimiento de relaciones de cooperación con esa organización en áreas prioritarias para el Perú, vinculadas al crecimiento económico inclusivo y sostenible; el incremento de la competitividad y la diversificación de la economía nacional; el fortalecimiento de la credibilidad de las Instituciones públicas; y, mejora de la gestión del medio ambiente. Como consecuencia de ello, el 26 de noviembre de 2012, el Perú expresó formalmente mediante nota verbal su interés de ser admitido como miembro pleno en la OCDE;</p> <p>Que, por Decreto Supremo N° 086-2015-PCM, se declara de Interés nacional las acciones, actividades e iniciativas desarrolladas en el marco del proceso de vinculación del Perú con la OCDE y la implementación del Programa País, y se crea la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente para promover las acciones de seguimiento orientadas a una mayor vinculación del Perú con la OCDE;</p> <p>Que, mediante carta MC/2021/394.pb, el Secretario General de la OCDE, remite la invitación al Perú para iniciar el proceso de adhesión de nuestro país a dicha organización Intergubernamental y confirmar su adhesión a la "Declaración de la visión del 60° aniversario de la OCDE" y la "Declaración del Consejo Ministerial". Esta decisión también alcanzó a Argentina, Brasil, Bulgaria, Croacia y Rumania, teniendo en cuenta los criterios de afinidad, actor significativo, beneficio mutuo y consideraciones globales y reconociendo los progresos realizados por estos países para cumplir los criterios definidos en el marco para la consideración de futuros miembros;</p> <p>Que, a través de la carta de fecha 27 de enero de 2022, la Presidencia de la República del Perú, comunica al Secretario General de la OCDE, la aceptación de la invitación y confirma la adhesión del Perú a la "Declaración de la visión del 60° aniversario de la OCDE" y la "Declaración del Consejo Ministerial" adoptada en octubre de 2021; así como ratifica la firme voluntad del Gobierno de iniciar la hoja de ruta que conduzca a la membresía plena del Perú a la OCDE, y aseguró que nuestro país honrará los compromisos que emerjan en dicho proceso;</p> <p>Que, el Consejo de la OCDE, a nivel ministerial, ha establecido la hoja de ruta que guiará el proceso de adhesión de nuestro país a dicha organización, la cual contiene los términos, condiciones y el proceso para la adhesión de Perú, con el objetivo de lograr la convergencia del Perú con los estándares, las mejores políticas y las mejores prácticas de la OCDE. Durante el proceso de adhesión, la OCDE trabaja estrechamente con el Perú para apoyar la adopción de reformas duraderas que permitan alinearnos con los estándares, las mejores políticas y prácticas de la OCDE;</p> <p>Que, en dicho contexto, resulta imperativo asegurar de manera integral, eficiente y multisectorial el cumplimiento de lo establecido en la hoja de ruta para el proceso de adhesión del Perú a la OCDE; y, en consecuencia, es altamente prioritario declarar de Interés nacional las acciones, actividades e iniciativas a desarrollarse en el marco del proceso de adhesión del Perú a la OCDE;</p> <p>Que, habiendo el Perú afianzado su vinculación con la OCDE, y encontrándose en la etapa conducente a su adhesión a dicho organismo, resulta necesario la</p>	
<b>PODER EJECUTIVO</b>		
<b>PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS</b>		
<p><b>Decreto Supremo que declara de interés nacional el proceso de adhesión del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y crea la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente encargada del seguimiento de las acciones para la adhesión del Perú a la OCDE</b></p>		
<b>DECRETO SUPREMO N° 041-2023-PCM</b>		
<b>LA PRESIDENTA DE LA REPÚBLICA</b>		
<b>CONSIDERANDO:</b>		
<p>Que, en el marco de las políticas de Estado recogidas en el Acuerdo Nacional, está contemplado el llevar a cabo una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo que promueva una adecuada inserción del Perú en el mundo y en particular, en los mercados internacionales a través de una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo;</p> <p>Que, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE) es una organización Intergubernamental, cuya misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo, cuyos miembros comparten lineamientos básicos en materia de política económica, de democracia plural y respeto a los derechos humanos;</p> <p>Que, el artículo 17 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que la Presidencia del Consejo de Ministros es el ministerio responsable de la coordinación de las políticas nacionales y sectoriales del Poder Ejecutivo; de las relaciones con los demás Poderes del Estado, los organismos constitucionales, los gobiernos regionales, los gobiernos locales y la sociedad civil;</p>		

creación de una Comisión Multisectorial de naturaleza permanente, dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros; con el objeto de realizar el seguimiento y supervisión del proceso de adhesión del Perú a la OCDE; y, derogar el Decreto Supremo N° 086-2015-PCM que crea la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente para promover las acciones de seguimiento orientadas a una mayor vinculación del Perú con la OCDE;

Con la opinión favorable de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados por Decreto Supremo N° 054-2018-PCM; y, el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Resolución Ministerial N° 156-2021-PCM;

DECRETA:

**Artículo 1. Declaración de interés nacional del proceso de adhesión del Perú a la OCDE**

Declarar de interés nacional las acciones, actividades e iniciativas a desarrollarse en el marco del proceso de adhesión del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esta declaratoria comprende la participación del Estado peruano en todas las actividades previstas durante la implementación de la hoja de ruta que enmarca el proceso de adhesión del Perú a la OCDE.

**Artículo 2. Creación y objeto de la Comisión Multisectorial**

Crear la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente con el objeto de realizar el seguimiento y supervisión del proceso de adhesión del Perú a la OCDE, dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros.

**Artículo 3. Conformación**

3.1 La Comisión Multisectorial está conformada de la siguiente manera:

- a) El/La Presidente/a del Consejo de Ministros, quien la preside.
- b) El/La Ministra de Relaciones Exteriores.
- c) El/La Ministra de Economía y Finanzas.

3.2 Los/as integrantes de la Comisión Multisectorial cuentan con una representante alterno/a.

3.3 Los/as integrantes titulares y alternos/as de la Comisión Multisectorial ejercen sus funciones ad honorem.

**Artículo 4. Funciones de la Comisión Multisectorial**

4.1 La Comisión Multisectorial tiene las siguientes funciones:

- a) Realizar el seguimiento y supervisión de las acciones que se realicen en los tres niveles de gobierno, orientadas a la adhesión del Perú a la OCDE; así como, el seguimiento de las acciones que realicen los otros poderes del Estado y los Organismos Constitucionales Autónomos.
- b) Efectuar el seguimiento de las acciones de coordinación y colaboración entre el Perú y la OCDE, en el marco de la metodología y/o de instrumentos previamente definidos por la Comisión Multisectorial.
- c) Impulsar, a través de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia del Consejo de Ministros, el diseño e implementación de una estrategia de comunicación de los avances del proceso de adhesión del Perú a la OCDE; y de sus beneficios para nuestro país.
- d) Emitir informes semestrales sobre el avance del proceso de adhesión del Perú a la OCDE.

4.2 Para el desarrollo de sus funciones, la Comisión Multisectorial puede conformar Equipos Técnicos, cuyo procedimiento de conformación se establece en el Reglamento Interno de la Comisión Multisectorial.

**Artículo 5. Designación de representantes alternos/as**

5.1 La designación de los/as representantes alternos/as de los integrantes de la Comisión Multisectorial se realiza mediante Resolución Ministerial, la que es comunicada a la Secretaría Técnica de la Comisión Multisectorial, en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles contados a partir del día siguiente de la publicación del presente Decreto Supremo.

5.2 En caso de remoción del/de la representante alterno/a designado/a, la nueva designación sigue el procedimiento y plazo establecido en el numeral precedente, contado a partir de la fecha de remoción correspondiente.

**Artículo 6. Secretaría Técnica**

6.1 La Comisión Multisectorial cuenta con una Secretaría Técnica a cargo de la Dirección General para Asuntos Económicos del Ministerio de Relaciones Exteriores, siendo la responsable de brindar apoyo técnico y administrativo, llevar el registro de sus acuerdos, custodiar sus actas y toda documentación que genere; así como, de realizar otras acciones especializadas que permitan contribuir al cumplimiento del objeto de la Comisión Multisectorial; y apoyar en las funciones del Alto Representante del Perú para el proceso de adhesión a la OCDE.

6.2 Los sectores integrantes de la Comisión Multisectorial pueden acreditar a profesionales de sus entidades ante la Secretaría Técnica, quienes coadyuvan en el proceso de adhesión a la OCDE.

6.3 Todo el acervo documental y/o información generada en el marco del proceso de adhesión a la OCDE, es de acceso del Alto Representante del Perú y de los profesionales acreditados por los sectores ante la Secretaría Técnica, quienes deben seguir las pautas establecidas en la Hoja de Ruta.

**Artículo 7. Participación de otras entidades públicas o privadas**

La Comisión Multisectorial puede invitar a representantes de entidades públicas, privadas y organismos internacionales, para que ilustren a los/as integrantes de la Comisión Multisectorial en temas específicos. La participación de los invitados es ad honorem.

**Artículo 8. Instalación de la Comisión Multisectorial**

La Comisión Multisectorial se instala en el plazo máximo de diez (10) días hábiles, contado a partir del día siguiente de la publicación del presente Decreto Supremo.

**Artículo 9. Financiamiento de la Comisión Multisectorial**

El funcionamiento de la Comisión Multisectorial se financia con cargo al presupuesto institucional de cada uno de los pliegos que la conforman, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público.

**Artículo 10. Designación del/la Alto/a Representante del Perú para el proceso de adhesión a la OCDE**

Por Resolución Suprema y a propuesta de la Comisión Multisectorial encargada de realizar el seguimiento y supervisión del proceso de adhesión del Perú a la OCDE, se designa al/ la Alto/a Representante del Perú, dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros; quien debe acreditar experiencia en cargos de alta dirección en la administración pública, conocimientos en relaciones internacionales; y, dominio del idioma Inglés y/o francés en nivel avanzado.

**Artículo 11. Funciones del/la Alto/a Representante del Perú para el proceso de adhesión a la OCDE**

11.1 El/La Alto/a Representante del Perú para el proceso de adhesión del Perú a la OCDE tiene las funciones siguientes:

### Anexo 3. Ley que Promueve la Ciencia, Tecnología e Innovación a través de los Gobiernos Locales

El Peruano / Jueves 20 de junio de 2019	NORMAS LEGALES	LA LEY El Ancla Legal de la Noticia www.laley.pe
<p>AL SEÑOR PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA</p> <p>POR TANTO:</p> <p>Mando se publique y cumpla.</p> <p>Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los diecinueve días del mes de junio del año dos mil diecinueve.</p> <p>MARTÍN ALBERTO VIZCARRA CORNEJO Presidente de la República</p> <p>SALVADOR DEL SOLAR LABARTHE Presidente del Consejo de Ministros</p> <p>1780974-2</p>	<p>En Lima, a los cuatro días del mes de junio de dos mil diecinueve.</p> <p>DANIEL SALAVERRY VILLA Presidente del Congreso de la República</p> <p>LEYLA CHIHUÁN RAMOS Primera Vicepresidenta del Congreso de la República</p> <p>AL SEÑOR PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA</p> <p>POR TANTO:</p> <p>Mando se publique y cumpla.</p> <p>Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los diecinueve días del mes de junio del año dos mil diecinueve.</p> <p>MARTÍN ALBERTO VIZCARRA CORNEJO Presidente de la República</p> <p>SALVADOR DEL SOLAR LABARTHE Presidente del Consejo de Ministros</p> <p>1780974-3</p>	
<p style="text-align: center;"><b>LEY N° 30968</b></p> <p>EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA</p> <p>POR CUANTO:</p> <p>EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;</p> <p>Ha dado la Ley siguiente:</p>	<p style="text-align: center;"><b>LEY N° 30969</b></p> <p>EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA</p> <p>POR CUANTO:</p> <p>EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;</p> <p>Ha dado la Ley siguiente:</p>	
<p style="text-align: center;"><b>LEY QUE PROMUEVE LA CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA A TRAVÉS DE LOS GOBIERNOS LOCALES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>LEY QUE MODIFICA LA DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA TRANSITORIA QUINTA DE LA LEY 30916, LEY ORGÁNICA DE LA JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA</b></p>	
<p><b>Artículo único.</b> Modificación del artículo 82 de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades</p> <p>Modifícase el artículo 82 de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, con el siguiente texto:</p>	<p><b>Artículo único.</b> Modificación de la disposición complementaria transitoria quinta de la Ley 30916, Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia</p> <p>Modifícase la disposición complementaria transitoria quinta de la Ley 30916, Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia, quedando redactada de la siguiente manera:</p>	
<p><b>"Artículo 82. Educación, ciencia, tecnología, innovación tecnológica, cultura, deportes y recreación</b></p> <p>Las municipalidades, en materia de educación, ciencia, tecnología, innovación tecnológica, cultura, deportes y recreación, tienen como competencias y funciones específicas compartidas con el gobierno nacional y el gobierno regional las siguientes:</p> <p>[...]</p>	<p><b>"DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS</b></p> <p>[...]</p> <p><b>QUINTA.</b> Plazo para la elección de los miembros de la Junta Nacional de Justicia</p> <p>Para la primera elección de los miembros de la Junta Nacional de Justicia, la Comisión Especial debe elegir a los miembros de la Junta Nacional de Justicia en un plazo no mayor de noventa (90) días calendario desde su instalación, vencido dicho plazo, se extenderá hasta ciento ochenta (180) días calendario.</p> <p>[...].</p>	
<p>21. Promover, desarrollar e implementar proyectos y actividades, a nivel piloto, sobre la base de los resultados de la Investigación científica, tecnológica e innovación tecnológica, realizada por estudiantes de educación básica regular, educación superior no universitaria o educación universitaria, garantizando su posterior difusión, con la finalidad de incentivar la creatividad, la competitividad y la producción de nuevos bienes y servicios.</p> <p>22. Promover y participar activamente en la generación de alianzas estratégicas y mecanismos de cooperación con entidades públicas y privadas, y organismos internacionales especializados en ciencia, tecnología e innovación tecnológica, con la finalidad de desarrollar y poner en valor los diseños, inventos, adaptaciones tecnológicas, a nivel piloto, desarrollados por los estudiantes de educación básica regular, educación superior no universitaria o educación universitaria.</p> <p>23. Promover e impulsar proyectos y actividades de innovación tecnológica e introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo de bienes y servicios de la micro y pequeña empresa, con la finalidad de contribuir con el desarrollo local sostenible.</p> <p>[...].</p>	<p>Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.</p> <p>En Lima, a los dieciocho días del mes de junio de dos mil diecinueve.</p> <p>DANIEL SALAVERRY VILLA Presidente del Congreso de la República</p> <p>LEYLA CHIHUÁN RAMOS Primera Vicepresidenta del Congreso de la República</p>	
<p>Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.</p>	<p>Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.</p>	

## Anexo 4. Ley Orgánica de Municipalidades

4	NORMAS LEGALES ACTUALIZADAS	El Peruano
<p>correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.</p> <p>Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.</p> <p><b>Artículo II.- AUTONOMÍA</b> Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.</p> <p>La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.</p> <p><b>Artículo III.- ORIGEN</b> Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente.</p> <p>Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial.</p> <p><b>Artículo IV.- FINALIDAD</b> Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.</p> <p><b>Artículo V.- ESTADO DEMOCRÁTICO, DESCENTRALIZADO Y DESCONCENTRADO</b> La estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país.</p> <p>En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.</p> <p><b>Artículo VI.- PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL</b> Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.</p> <p><b>Artículo VII.- RELACIONES ENTRE LOS GOBIERNOS NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL</b> El gobierno en sus distintos niveles se ejerce dentro de su jurisdicción, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público.</p>	<p>Las relaciones entre los tres niveles de gobierno deben ser de cooperación y coordinación, sobre la base del principio de subsidiariedad.</p> <p><b>Artículo VIII.- APLICACIÓN DE LEYES GENERALES Y POLÍTICAS Y PLANES NACIONALES</b> Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio.</p> <p>Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.</p> <p><b>Artículo IX.- PLANEACIÓN LOCAL</b> El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales.</p> <p>El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.</p> <p><b>Artículo X.- PROMOCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL</b> Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental.</p> <p>La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.</p>	
		<p><b>TÍTULO I</b></p> <p><b>DISPOSICIONES GENERALES</b></p> <p><b>CAPÍTULO ÚNICO</b></p> <p><b>EL OBJETO Y ALCANCE DE LA LEY Y LAS CLASES DE MUNICIPALIDADES</b></p> <p><b>Artículo 1.- OBJETO DE LA LEY</b> La presente ley orgánica establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.</p>

**Artículo 2.- TIPOS DE MUNICIPALIDADES**

Las municipalidades son provinciales o distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de frontera y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Las municipalidades de centros poblados son creadas conforme a la presente ley.

**Artículo 3.- JURISDICCIÓN Y RÉGIMENES ESPECIALES**

Las municipalidades se clasifican, en función de su jurisdicción y régimen especial, en las siguientes:  
En función de su jurisdicción:

1. La municipalidad provincial, sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado.
2. La municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito.
3. La municipalidad de centro poblado, cuya jurisdicción la determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital.

Están sujetas a régimen especial las siguientes:

1. Metropolitana de Lima, sujeta al régimen especial que se establece en la presente ley.
2. Fronterizas, las que funcionan en las capitales de provincia y distritos ubicados en zona de frontera.

**TÍTULO II**

**LA ORGANIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

**CAPÍTULO ÚNICO**

**LOS ÓRGANOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

**Artículo 4.- LOS ÓRGANOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.

**Artículo 5.- CONCEJO MUNICIPAL**

El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales.

Los concejos municipales de los centros poblados están integrados por un alcalde y 5 (cinco) regidores.

El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras.

**Artículo 6.- LA ALCALDÍA**

La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

**Artículo 7.- ÓRGANOS DE COORDINACIÓN**

Son órganos de coordinación:

1. El Consejo de Coordinación Local Provincial.
2. El Consejo de Coordinación Local Distrital.
3. La Junta de Delegados Vecinales.

Pueden establecerse también otros mecanismos de participación que aseguren una permanente comunicación entre la población y las autoridades municipales.

**Artículo 8.- ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

**SUBCAPÍTULO I**

**EL CONCEJO MUNICIPAL**

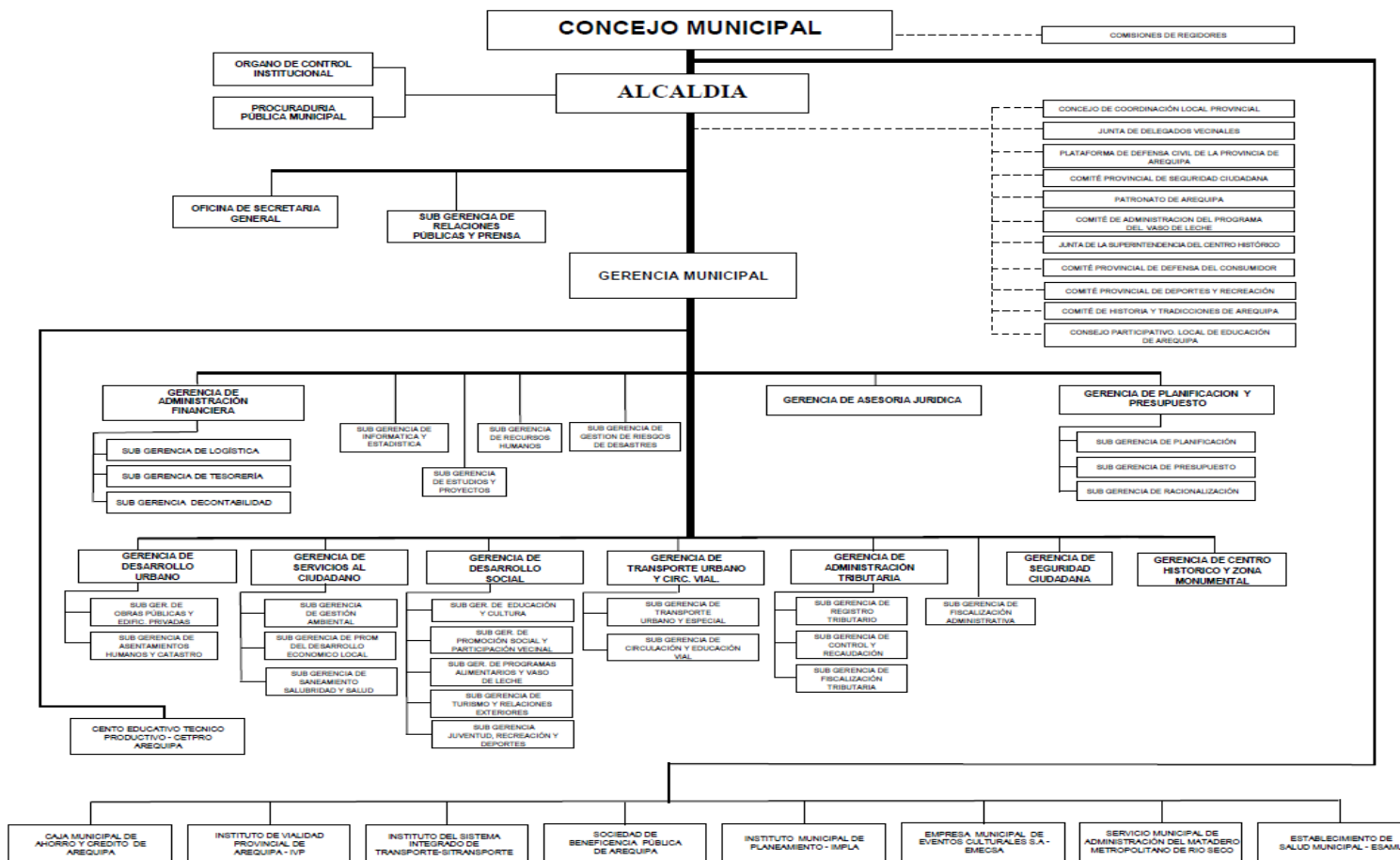
**Artículo 9.- ATRIBUCIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL**

Corresponde al concejo municipal:

1. Aprobar los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y el Presupuesto Participativo.
2. Aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos.
3. Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local.
4. Aprobar el Plan de Acondicionamiento Territorial de nivel provincial, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana; las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales; las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental declaradas conforme a ley.
5. Aprobar el Plan de Desarrollo Urbano, el Plan de Desarrollo Rural, el Esquema de Zonificación de áreas urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos sobre la base del Plan de Acondicionamiento Territorial.
6. Aprobar el Plan de Desarrollo de Capacidades.
7. Aprobar el sistema de gestión ambiental local y sus instrumentos, en concordancia con el sistema de gestión ambiental nacional y regional.
8. Aprobar, modificar o derogar las ordenanzas y dejar sin efecto los acuerdos.
9. Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
10. Declarar la vacancia o suspensión de los cargos de alcalde y regidor.
11. Autorizar los viajes al exterior del país que, en comisión de servicios o representación de la municipalidad, realicen el alcalde, los regidores, el gerente municipal y cualquier otro funcionario.
12. Aprobar por ordenanza el reglamento del concejo municipal.
13. Aprobar los proyectos de ley que en materia de su competencia sean propuestos al Congreso de la República.
14. Aprobar normas que garanticen una efectiva participación vecinal.
15. Constituir comisiones ordinarias y especiales, conforme a su reglamento.
16. Aprobar el presupuesto anual y sus modificaciones dentro de los plazos señalados por ley, bajo responsabilidad.

## Anexo 5. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Arequipa

ESTRUCTURA ORGANICA – MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA  
(ORDENANZA MUNICIPAL N° 810-2013 – modificado por O.M. N° 936-2015)



## Anexo 5. Compromiso del Innovador Público

# COMPROMISO DEL INNOVADOR PÚBLICO

COMO INNOVADOR EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, ME COMPROMETO:





*A creer que una administración mejor es posible y no rendirme nunca en la demanda de mejoras y cambio*

*A fomentar la transferencia de conocimiento, la cultura de cambio y la innovación abierta*

*A promover la eficiencia y los principios éticos*

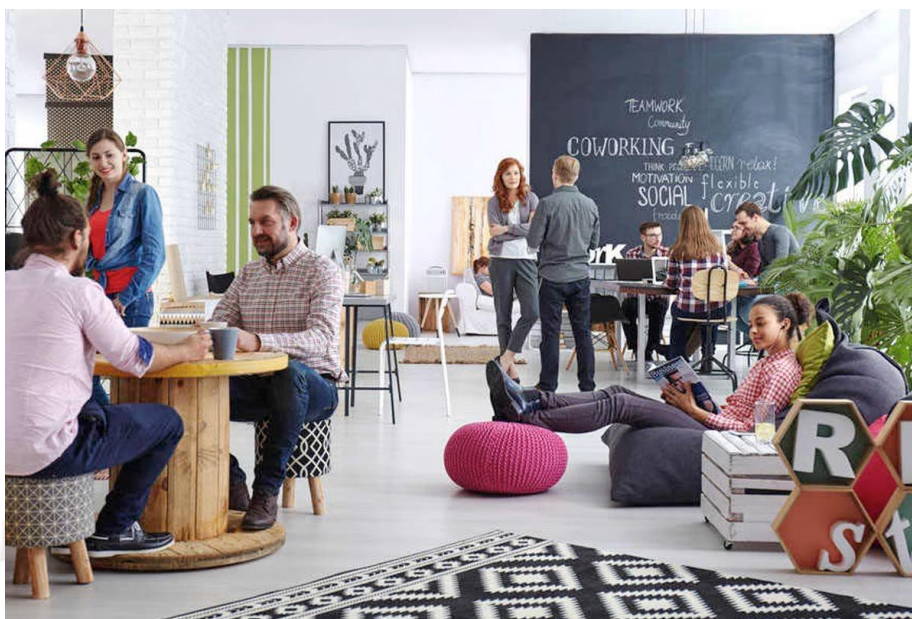
*A mantener una actitud de aprendizaje continuo, beta permanente, dispuesto al cambio y no cerrarme a nuevas oportunidades, abriendo ventanas dónde me encuentre puertas cerradas*

*A colaborar e interoperar, a forjar conexiones con todos aprovechando sus potencialidades y buscar y apoyar a aquellos que compartan estos compromisos*

<p><i>A implicarme en las nuevas iniciativas, conseguir objetivos y a aceptar el fracaso</i>  <i>A analizar cada situación como si fuera nueva huyendo del "siempre se hizo así"</i>  <i>A integrar el capital intelectual disperso alrededor de nuevos proyectos</i>  <i>A no condicionarme por políticas o jerarquías y trabajar por aquello en lo que creo</i>  <i>A formarme y buscar la excelencia</i></p>	 <b>EN EL TRABAJO</b>
<p><i>A potenciar la creatividad y estar abierto a nuevas propuestas</i>  <i>A fomentar un entorno participativo y la implicación del equipo</i>  <i>A escuchar, compartir y delegar, a generar confianza y a confiar</i>  <i>A fomentar el gusto por el trabajo bien hecho</i>  <i>A motivar, a formar e informar</i></p>	 <b>CON EL EQUIPO</b>
<p><i>A hacerlo de forma simple, rápida y ubicua</i>  <i>A trabajar con criterios de legalidad, transparencia, eficiencia en el gasto y solidaridad</i>  <i>A mantenerme formado y a pedir y dar ejemplo de excelencia en el trabajo</i>  <i>A prestigiar y humanizar mi administración, mejorar su valoración por los ciudadanos y trabajar por sus objetivos</i>  <i>A poner en práctica los valores de lo público: equidad, servicio, transparencia y colaboración tanto hacia adentro como hacia afuera.</i></p>	 <b>CON LA ADMINISTRACIÓN</b>
<p><i>A situar al ciudadano en el centro de mi actividad profesional</i>  <i>A escucharle fomentando los canales de participación y comunicación</i>  <i>A buscar y apoyar las mejores soluciones, facilitando su acceso a los servicios públicos</i>  <i>A hacerles partícipes, coautores y corresponsables del diseño y prestación de los servicios públicos</i>  <i>A tratar a cada persona como individualidad, con ética pública, transparencia y agilidad</i></p>	 <b>CON LOS CIUDADANOS</b>

Nota. Datos tomados del Club de innovación

## Anexo 6. Coworking



*Nota.* Datos tomados del diario El Comercio, 03/09/2018.

